أصول التنظيم والإدارة

في المؤسسات والتعاونيات

دكتور

كمال حمدي أبو الخير

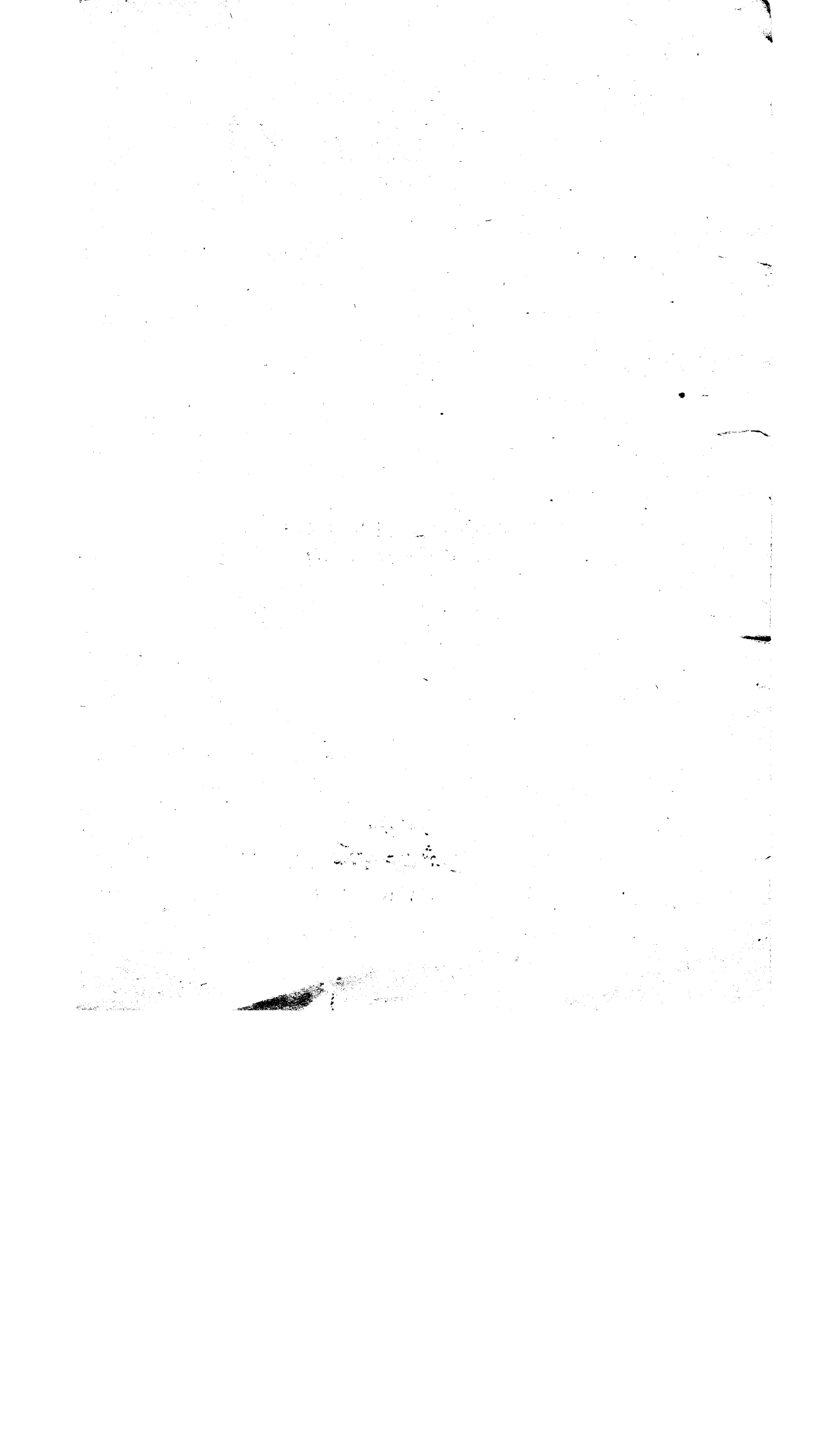
بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس

وعميد معهد الدراسات التعاونية التجارى

ملتزم النشر

مكتبة عين شمس

١٩٦٧



بسم الله الرحمن الرحيم

المطبعة العالمية ١٦، ١٧ شارع ضريح سعد بالقاهرة

أصول التنظيم والادارة

للمؤلف

- تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك
جامعة عين شمس ١٩٥٩
- تطور التعاون وفلسفته فى ضوء الاشتراكية العربية
الدار القومية للطباعة والنشر ١٩٦٢
- دور المؤسسات العامة التعاونية فى الاقتصاد القومى
مكتب السيد الرئيس للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣
- التعاون فى المملكة المتحدة
مكتب السيد الرئيس للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣
التعاون الاستهلاكى (تاريخه ونظمه ومشكلاته)
مكتبة عين شمس ١٩٦٤
- نحو حركة تعاونية نظيفة
مؤسسة الأهرام (الأهرام الاقتصادى) ١٩٦٥
- نحو بنيان تعاونى سليم
مؤسسة الأهرام (الأهرام الاقتصادى) ١٩٦٦
- تطور مفهوم ديمقراطية الإدارة فى التنظيمات التعاونية
جامعة الدول العربية - مكتبة عين شمس ١٩٦٧

إن العلم طريق تعزيز الحرية الإنسانية وتكريمها ، وهو السلاح الحقيق للإدارة الثورية .. ومن هنا الدور العظيم الذى لا بد للجامعات ولمراكز العلم على مستوياتها المختلفة أن تقوم به ...

ومن هذا التصور ، فإن الجامعات ليست أبراجاً عاجية ولكنها طلائع متقدمة تستكشف للشعب طريق الحياة ..

« الميثاق »

إهداء

إلى والديّ ..

رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا

محتويات الكتاب

الموضوع

كلمة المؤلف

يعيش مجتمعنا الاشتراكى فى ظل ثورة إدارية مستمرة ، وذلك إيماناً من الثورة بأن التطور الاقتصادى فى شئون العالم يتوقف على درجة المهارة التى تستطيع بها منشآت الأعمال والأفراد أن تنظم وتدير نشاطها .

وفى هذه الفترة الحاسمة من تاريخنا القومى آمن المسئولون بأهمية الإدارة فى تطوير مجتمعنا الذى يسير بخطى سريعة نحو الرقى والتقدم ، وبذلوا أقصى الجهود للارتفاع بمستوى الكفايات الفنية والإدارية ، وقامت الجامعة ببعض المحاولات مستهدفة من وراء ذلك أن تحقق أهداف الميثاق من حيث ضرورة إعادة مناهج التعليم فى جميع الفروع لكى يكون هدفها تمكين الإنسان الفرد من القدرة على إعادة تشكيل الحياة . . . خاصة وأن الميثاق قد أوضح أن العلم هو طريق تعزيز الحرية الإنسانية وتكريمها وهو السلاح الحقيقى للإرادة الثورية . . . ومن هنا حمل الميثاق الجامعات ومراكز العلم على مستوياتها المختلفة الدور العظيم الذى ينبغى على الجامعات أن تقوم به[1] .

وقد تطلبت مقتضيات إقامة مجتمعنا الجديد — الذى يستند إلى منطق الكفاية والعدل — ضرورة وضع تخطيط شامل لعملية الإنتاج ، والعمل من أجل زيادة قاعدة الثروة الوطنية وعدم تركها لعفوية رأس المال الخاص المستغل ونزعاته الجامحة ، وضرورة خلق قطاع عام وقادر يقود التقدم فى جميع المجالات ويتحمل المسئولية الرئيسية فى خطة التنمية . ومن أجل تحقيق هذا الهدف أنشأنا هنا فى الجمهورية العربية المتحدة المؤسسات العامة باعتبارها الشكل التنظيمى الأساسى الذى تعتمد عليه الدولة فى الإشراف على تنفيذ برامج الخطة وتحقيق أهدافها بالمعدلات المستهدفة وفى المواعيد

المقررة ، الأمر الذى يتطلب ضرورة إدارتها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة وإحكام الرقابة على أدائها .

ومن أجل هذا رأينا أن يشمل هذا المرجع متابعة ما أسفرت عنه التجربة العملية لممارسة القطاع العام لنشاطه ، وما خلصت إليه الدراسات من ضرورة إعادة النظر فى كثير من المسائل والمشكلات ، منها ما هو متعلق بقدرة المؤسسات العامة على أداء رسالتها ، وقدرة الشركات كوحدات إنتاجية على القيام بمسئولياتها بشأن الانطلاق فى الإنتاج على المستوى الذى يحقق زيادة الإنتاج ، والارتفاع بمستواه . ومنها ماهو متعلق بأوضاع العاملين فى ذلك القطاع الحيوى الهام ، وقد دعت تلك الأمور جميعها إلى الدعوة إلى مؤتمرات الإنتاج والإدارة والعمل ، وخلصت إلى توصيات تطالب فيها بضرورة تنظيم علاقة الوحدات الاقتصادية بعضها ببعض بما يكفل تحديد الاختصاصات ، ويسمح بمرونة العمل ، فى تحديد المسئوليات بما يؤدى إلى تناسبها مع الامكانيات والسلطات ، وفى الرقابة على نحو يمكن المشرفين على المشروع من التحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف ، والسياسات والبرامج التى سبق تحديدها ، وتوفر لهم المقاييس التى تحدد درجة الانحراف على الأهداف والخطط الموضوعة وتحليل أسباب الانحراف بمجرد ظهورها ، واتخاذ ما يلزم من إجراءات لعلاج تلك الانحرافات ، وفى تنظيم علاقة الادارة مع المنظمات السياسية بما يكفل تحقيق الديمقراطية السليمة التى تؤدى إلى المشاركة فى المسئولية والقضاء على السلبية وإنماء الوعى بين العاملين ، كل ذلك فى إطار من الأصول العلمية للتنظيم والادارة ، والتى تستهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية مع مراعاة العامل الانسانى .

ولما كان موضوع التعاون من المواضيع الحيوية ، بل إنه ركن من

الأركان الأساسية التى سوف تقوم عليها دعائم مجتمعنا المستقبل ، فقد برزت فكرة التعاون فى نهضتنا الثورية حتى أصبحت من القواعد الأساسية التى يقوم عليها معنى المجتمع الاشتراكى العربى ، خاصة وأن الميثاق اعتبر التنظيمات التعاونية من التنظيمات الشعبية التى تستطيع أن تقوم بدور مؤثر وفعال فى التمكين للديمقراطية السليمة . . . وأن هذه التنظيمات لابد وأن تكون قوى متقدمة فى ميادين العمل الوطنى الديمقراطى ، وأن نمو الحركة التعاونية معين لا ينضب للقيادات الواعية التى تلمس بأصابعها مباشرة أعصاب الجماهير ، وتشعر بقوة نبضها . هذا فضلا عن أن الميثاق قرر أيضاً أن تعاونيات الفلاحين فضلا عن دورها الإنتاجى ، هى منظمات ديمقراطية قادرة على التعرف على مشاكل الفلاحين واستكشاف حلول لهم .

لذلك رأينا أنه من المحتم تجاوباً مع الفكر الثورى لقائد اشتراكيتنا الموفق أن يشمل هذا الكتاب موضوع الأصول العلمية التى تحكم تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية ، خاصة وأن هناك مفاهيم خاطئة لدى الأغلبية الساحقة من أبناء هذه الأمة ، بما فيهم بعض المثقفين عن المفهوم الحقيقى لديمقراطية الإدارة فى التنظيمات التعاونية ، ومن بين هذه المفاهيم ما أشار إليه السيد/كمال الدين رفعت أمين الدعوة والفكر للاتحاد الاشتراكى العربى عندما صرح فى حديثه المنشور بالأهرام الاقتصادى فى ١٥ ديسمبر سنة ١٩٦٣ قائلا ويهمنى أن أشير أن هناك مفهوم خاطىء لديمقراطية الإدارة فى التنظيمات التعاونية تسرب إلينا من الأوضاع الاستعمارية التى كانت سائدة والتى كانت تستهدف نشر الجهل والظلام فى البلاد حتى تستطيع أن تحيا وتسود ، ومن أجل ذلك عطلت مبدأ من أهم المبادىء التى تأخذ بها الحركات التعاونية الناضجة فى جميع البلدان المتقدمة .. وهو مبدأ التعليم التعاونى... ومايستتبعه من خلق جيل قوى قادر من التعاونيين المؤمنين برسالة التعاون وفلسفته

وأهدافه ويثبت من بينهم من يستطيع أن يشغل مختلف الوظائف الإدارية بأعلى قدر ممكن من الكفاية ، الأمر الذى تنبهت إليه الثورة وعملت بحمدالله على تجنبه وتلافيه .

وفى الحقيقة أعتقد أنه ينبغى علينا فى هذه الفترة الحاسمة من تحولنا الاشتراكى أن نبذل أقصى طاقاتنا وإمكانياتنا لتدعيم الفكر الاشتراكى ومحو رواسب الأسلوب الرأسمالى القائم على الكفاح بين الطبقات . . . وأن التعاونيات تستطيع أن تقوم بدور إيجابى فى كفاح الطبقات العاملة ضد الرأسمالية المستغلة . . . ومن أجل هذا نرى قادة الفكر الاشتراكى فى العالم يقررون ان التعاون يعتبر بمثابة الطريق الوحيد الذى يمكن أن يدفع الفلاحين إلى الانضمام إلى البنيان الاشتراكى أو إلى الاقتصاد الجماعى . . . ومن أجل هذا تعتبر دراسة التعاون وفلسفته ونظمه ومشكلاته دراسة ضرورية من الناحية السياسية والاجتماعية ، لأنها تنير السبيل لتطبيق معنى الديمقراطية فى الدائرة التى تقوم فيها الجمعية التعاونية ، إذ أن كل جمعية تعاونية تعتبر جمهورية صغيرة ، وقواعد الديمقراطية والحرية والنظم الإدارية فى هذه الجمهورية الصغيرة تكاد تكون فى مجموعها أساساً سليما لتهيئة الفرد لممارسة القواعد والنظم التى تقوم عليها وتساس بها الجمهورية الكبيرة ، ومن ثم كان تمرس الأعضاء بوظائف الجمعية ، وتمتعهم بحقوق العضوية فيها خطة عملية لفهم وهضم معنى الديمقراطية فى إطاره الواسع الذى يشمل الدولة بما فيها من جمعيات وهيئات .

وقبل أن أختتم هذه الكلمة ، أحب أن أوضح أنه من أجل تأكيد هذه المعانى ، نص دستور النظام السياسى والاجتماعى فى جمهوريتنا العربية فى المادة رقم ١٣ على صيانة الملكية التعاونية على اختلاف أنواعها فى نطاق الرقابة الشعبية الكاملة ، كما نص فى المادة رقم ١٨ على أن تشجع الدولة التعاون وترعى المنشآت التعاونية بمختلف صورها ... كل ذلك من أجل خلق

الوحدة الوطنية التى يصنعها تحالف قوى الشعب الممثلة للشعب العامل من الفلاحين والعمال والجنود والمثقفين والرأسمالية الوطنية . كل هؤلاء جميعاً أثبت التطبيق الاشتراكى أن التنظيمات التعاونية تجمعهم فى رحابها وتنسق من جهودهم وتوجههم نحو تحقيق المصالح المشتركة التى يتلاقى فيها الصالح الخاص والصالح العام دون أية محاولة للاستغلال أو الانتهازية .

وأرجو أن أكون قد وفقت فى الإسهام بمجهود متواضع فى سبيل أداء الواجب القومى ، وفى الاستجابة لما نادى به الميثاق من ضرورة تطوير البرامج داخل الجامعة بحيث تصبح طلائع متقدمة تستكشف للشعب طريق الحياة ، ومتجاوباً مع توصيات أضخم مؤتمر عقد فى الجمهورية العربية أخيراً لبحث مشكلات الجماهير وإيجاد حلول ذاتية لها ، وهو المؤتمر العام التعاونى للفلاحين الذى عقد بجامعة القاهرة فيما بين (٨ — ٢٠ سبتمبر سنة ١٩٦٦) والذى دعت إليه أمانة الفلاحين بالاتحاد الاشتراكى العربى ، وطالب فى توصياته بالعمل على نشر التعليم التعاونى الفنى على نطاق واسع لإعداد أجيال من الاخصائيين المدربين على أعلى مستوى من الكفاءة والامتياز للعمل فى التعاونيات تأميناً للحركة التعاونية فى عهدها الجديد من التراجع والانتكاس وذلك بالتوسع فى إنشاء المعاهد والكليات التعاونية ، وأن تتضمن الكليات المتخصصة أقساماً للتعاون ، خاصة وأن إهمال الاهتمام بالتعليم التعاونى بمفهومة العام والخاص قبل الثورة قد أدى إلى نكسة شديدة للحركة التعاونية .

وأخيراً فإنى ، إذ أستميح القارىء لوقوع بعض الأخطاء المطبعية التى لا تغيب عن ذكائه ، حرصت على الانتهاء من إخراج الكتاب فى فترة وجيزة حتى لا تضيع مصلحة الطلبة بسبب تأخيره ، وأرجو أن أتمكن من تفادى ما وقعت فيه — بحسن نية — فى الطبعات المقبلة .

والله ولى التوفيق ،،

٢٠ نوفبر سنة ١٩٦٦ — كمال حمدى أبو الخير

فهرس

الصفحة

الفصل الأول
أهمية الإدارة

الفصل الثاني
نشأة الإدارة العلمية وتطورها

الفصل الثالث

مدخل في المبادىء التي تحكم تنظيم وإدارة التعاونيات

الفصل الرابع

المبادىء الدولية التى تحكم تنظيم وإدارة التعاونيات

الفصل الخامس

المبدأ الثامن المقترح

الفصل السادس

الخطوات العملية لتكوين المشروعات

صفحة

الفصل السابع

الإدارة العليا — دراسة مقارنة (أمريكا)

الفصل الثامن

الإدارة العليا (فى المؤسسات والتعاونيات)

الصفحة

صفحة

الفصل الأول

أهمية الإدارة

أهمية الإدارة :

تعتبر تنمية الكفايات الإدارية ضرورة لازمة لمجتمعنا الاشتراكى والحاجة إلى ضرورة التنمية تتضاعف يوماً بعد يوم ، حاصة فى ظل مجتمع دولى تسوده الحرب الباردة . . . والمعروف أن هذه الحرب ، تضع عبثا ثقيلا على الاقتصاد القومى . . . الأمر الذى يجعل من تنمية هذا الاقتصاد الوسيلة الوحيدة لمقابلة مثل هذه الأعباء وجعل مواجهة الحرب الباردة أمراً محتملا ، وهذه التنمية تحتاج إلى قدرات يمكن عن طريقها تلبية الاحتياجات العسكرية ، وفى نفس الوقت القيـــام بمقتضيات التنمية الاقتصادية فى أوقات السلام »[1] .

ومما لاشك فيه أن القيام بمقتضيات التنمية بواجه كثيراً من المشكلات التى تتطلب بذل الجهود لحلها ، والأغلبية العظمى من هذه المشكلات ترجع إلى مصاعب إدارية ، ويكاد ينعقد إجماع علماء التنظيم والإدارة على أن حل المشاكل الإدارية يتطلب الاعتماد على العلم والوسائل الفنية كأدوات يمكن استخدامها لإيجاد الحلول العملية التى تجد قبولا لدى الإدارة[2] .

ونحن فى الجمهورية العربية المتحدة نجتاز مرحلة التكوين ، ونحن فى خلال هذه المرحلة أشد ماتكون حاجه إلى الكفايات الفنية والإدارية التى

(١) نرجو الرجوع الى :

The Practice of Management, by Peter F. Drucker, Harper and Co., Publishers, New York, 1954, p. 5.

(٢) نرجو الرجوع الى :

The Management of Improvement, by Robert N. Lehrer, Reinhold Publishing Corporation, 1965, p. 12.

كذلك نرجو الرجوع الى المراجع الآتيه :

1 — Management in Action, by Appley Lawrence A., American Management Association, New York, 1956.
2 — The Classics in Management, American Management Association, New York, 1960.
3 — The Management, Engineering and Scientific Function", The Journal of Industrial Engineering, March-April 1960, pp. 110-124.

تتمكن من رسم السياسات ، وتوحيد الصفوف ، وتنسيق الجهود ، وتستطيع أن تخلق بين القوى العاملة روح الفريق ، وتوجهها نحو تحقيق أهداف المشروع .

إن التطبيق العربى للاشتراكية فى مجتمعنا ليس شعارات تعلن أو تقال .. إنما عمل إيجابى يعمل على تحقيق المساواة المطلقة بين الأفراد فى الحقوق والواجبات وفرص الحياة ، حتى يشعر كل بذاته وكرامته . . والسياسات الإدارية فى ظل التطبيق الاشتراكى العربى تعطى كل فرد فى المؤسسة فرصة طليقة تتحرك فيها مواهبه ليعطى للمؤسسة كل ما يقدر عليه من طاقة الفكر والعمل . . . وتفتح أمامه أبواب الأمل فى الترقى والعيش حياة أفضل . . . وكل نظام إدارى فى ظل التطبيق العربى الاشتراكى يعجز عن تطبيق هذا المبدأ .. معنى وروحاً .. لا يستحق أن يوجد .. ويكون متخلفاً عن التطور الثورى الذى نعيش فيه .

ولقد صار التطبيق العربى الاشتراكى الآن مذهباً من مذاهب الحكم المعاصرة والأنظار تتجه إلينا عند النطق به ، فقد انبثق من بيئتنا ومن ثقافتنا ، ويستهدف هذا المذهب نشر الحرية الاجتماعية بجناحين من الكفاية والعدل ، وفى سبيل تحقيق ذلك اتجهت الدولة فى مجالات النشاط الاقتصادى إلى إنشاء المؤسسات العامة التعاونية وغير التعاونية ، وساعدت الأفراد على تأسيس الجمعيات التعاونية لتحارب الاستغلال والانتهازية ، وحتى لا يكسب أحدهم كسباً غير مشروع على حساب الآخرين ، وبذلك يستشعر الجميع أن لهم حقاً كريماً فى هذه المنظمات ، وأن فى حياتها حياتهم وتقدمهم . .

وإذا كانت الدولة قد أقامت هذه المؤسسات ليلتقى فيها الصالح العام والصالح الخاص ، فلم يبق إذن بعد ذلك إلا أن يستشعر القائمون على شئونها عبء الأمانة الملقاة على عاتقهم فيطبقون من السياسات الادارية ما من شأنه أن يتفق مع التطبيق العربى الاشتراكى ، ويحقق الأهداف المرجوة .

ومعنى هذا ، أن تحدد المؤسسات أهدافها وأغراضها ، وتوضح الوسائل التى يمكن عن طريقها تحقيق هذه الأهداف ، وهذا يقتضى رسم السياسات التى تستعين بها الإدارة فى عملها ، إذ أن رسم السياسات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمعرفة الأهداف والأغراض معرفة تامة .

والسياسة السليمة المشربة بروح تطبيقنا الاشتراكى يجب أن تضع فى اعتبارها وتقديرها المسئوليات التى تقع على عاتق الإدارة من حيث اشتراكها فى تحسين شئون المنطقة التى تعمل فيها ، وذلك يتطلب من هذه السياسات أن ترمى إلى تحقيق الأهداف الآتية :

(أ) توفير مختلف أنواع السلع والخدمات بصفة عامة ، ومطالب مستهلكى المنطقة التى تعمل فيها بصفة خاصة .

(ب) المساهمة فى رفاهية المجتمع عن طريق الإشتراك فى المشاريع التى تؤدى إلى تحسين شئون المنطقة ، والعمل على تخفيض أسعار السلع بوجه عام ، دون أن يكون ذلك على حساب عامل الجودة فيها .

ويجب إعلان هذه السياسات والتعريف بها داخل المؤسسات وخارجها لأن ذلك يساعد على رفع كفاية الإدارة ، فالسياسة الإدارية هى أساس البناء النظامى للمؤسسة ، ولابد من معرفتها لتسهيل مهمة القوى العاملة . فإذا لم تعرف بوضوح تعذر وضع التنظيم السليم وتحديد المسئوليات والعلاقات وضمان سير العمل بين المنفذين بدرجة عالية من الكفاية والتناسق . هذا إلى أن معرفة هذه السياسات تساعد على رفع الروح المعنوية ، إذ من المعروف أن مديرى المنشآت الذين يحتفظون لأنفسهم بالسياسة العامة للمنشأة دون أن يطلعوا الموظفين والعمال عليها عملا بالمثل السائد « أعملوا طبقاً للتعليمات الصادرة إليكم » هؤلاء المديرون بعملهم هذا يتسببون فى انخفاض الروح المعنوية بين العمال والموظفين ، من حيث أن الجهل يولد

الشك وعدم التعاون وضعف الدافع على العمل ، أما السياسة الواضحة تساعد على تحقيق المشاركة ، وتخلق بين الموظفين الثقة فى سلامة الإدارة .

وعند رسم السياسات الإدارية يجب أن يؤخذ فى الاعتبار العاملين الآتيين :

١ — الأساس الأخلاقى العام للمؤسسة :

يقع على عاتق المؤسسات العامة مراعاة الأسس الأخلاقية عند رسم سياستها ، ويتطلب ذلك وضع قواعد العلاقة بين المؤسسة وبين أفراد المجتمع الذى تعمل فى نطاقه ، كالمستهلكين والتجار ، وذلك حتى يعرف كل أن الغرض من إقامة هذه المؤسسات هو مصلحة المجموع ، سواء فى ذلك المستهلكين أو التجار ، وخاصة الفئات الأخيرة التى قد يعتورها الشك وتأخذها الريبة من إقامة هذه المؤسسات ، فإذا فهم التجار حق الفهم أن هناك أسساً أخلاقية عامة للمؤسسات تهدف إلى البناء ، وأنها لن تقف فى طريق أولئك الذين يراعون ربهم وضميرهم فى معاملاتهم مع جمهور المستهلكين ، بل على العكس من ذلك فإنها ستقدم لهم يد العون والمساعدة لتيسير استقرارهم فى مزاولة نشاطهم .. إذا فهم التجار ذلك .. انتشر الرضا والاطمئنان النفسى بينهم .. فما لاشك فيه أنه يجب أن لايوجد بيننا الآن المستغلون .. أو الانتهازيون . ومن واجب المؤسسات العامة أن تعمل على نشر الأسس الأخلاقية فى مجالات النشاط الاقتصادى فى الدولة .

كذلك تتطلب الأسس الأخلاقية وضع قواعد الاستخدام ، أى طرق التعامل مع الموظفين وتوضيحها ، وفى هذا يتطلب التطبيق الاشتراكى ضرورة تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص .. وبذلك لا يكون هناك مجال فى ظل تطبيقنا الاشتراكى لبعض المديرين الذين قد يميلون إلى هذا أو ذاك ، أو يحابون البعض لأسباب أبعد ما تكون عن الصالح العام إن أفراد القوى

العاملة يجب أن يكونوا جميعاً أمام الإدارة سواء ، لافضل لأحد على الآخر إلا بالعمل والكفاية . . وقد شهدت الدول الاشتراكية كثيرين برزوا من بين صفوف العمال . . وصعدوا إلى قمة الأجهزة الإدارية . . فالعبرة هنا بالقدرة والكفاية . . وما بذلوا من طاقات وجهد لتنمية مواهبهم وإمكانياتهم . . وما يعود على المؤسسة من صالح عام .

٢ — الأساس النظامى للمؤسسة :

يهدف الأساس النظامى إلى توضيح سير العمل فى المشروع فيما يتعلق بالعمليات الخارجية من ناحية ما يتعلق بقنوات التوزيع ، وكذلك فيما يتعلق بالعمل الداخلى ومايتطلبه من وسائل الإعداد وطرق الإنتاج وقواعد الاستخدام ووسائل الرقابة ، أى أن الأساس له جانبان . . جانب خارجى وجانب داخلى ، يرسم الجانب الأول علاقة المؤسسة بالعالم الخارجى . . ويوضح الجانب الثانى مقومات المؤسسة نفسها .

وعلى ذلك فالسياسة الإدارية السليمة تمكن الإدارة من تحمل المسئوليات التى تتعلق باشتراكها فى حياة المجتمع على الوجوه الآتية :

(أ) أن تساهم فى حاجات المجتمع بما تنتجه أو تورده من سلع ، أو بالقيام بالخدمات التى تضطلع بها .

(ب) أن تساهم فى رفاهية المجتمع بتحسين نوع المنتجات وكميتها ، وتخفيض الأسعار دون الاقلال من جودة المنتجات لرفع مستوى معيشة الأفراد ، بإتاحة الفرص لهم فى تحقيق مزيد من الرغبات أو فى التوفير أو فى رفع المستوى الثقافى .

(ج) رفع مستوى الاستخدام بتعديل شروط العمل وتحقيق الرضا الشخصى والجماعى بالعمل .

(د) المساهمة فى تقدم المجتمع الذى يوجه فيه المشروع .

هذه القواعد الأربع السابقة تكون السياسة العامة لأية مؤسسة ، وهى تلائم جميع نواحى نشاطها . وكلما كبر حجم المؤسسة واتسع نطاقها ، كان من الواجب أن يقسم نشاطها ، من حيث الإنتاج أو البيع أو النقل . . أو بالتقسيم الجغرافى أو بالتقسيم الوظيفى . . وهكذا تحتاج الإدارة إلى تعديل سياستها لتتفق مع هذا التقسيم ، وتحقيق التناسق بين أجزائها المختلفة .

ومن الأمور الواجبة أن تضع المؤسسات سياسة خاصة لخطة العمل فيما يتعلق برأس المال والمعدات اللازمة ، وقنوات التوزيع ، والاستخدام وشراء المواد الأولية . . الخ ، إذ أن ذلك يفيد فى تحقيق التناسق وفى رفع الروح المعنوية للعمل ، فحيثما تكون السياسة واضحة ومعروفة فى نطاقها العام أو الخاص ، يوجد ضمان تقدم المشروع وقيام المنفذين بتحمل مسئولياتهم فى التغيرات التى تطرأ يوماً فيوماً .

والسياسة هى الأساس الذى تقاس بموجبه نتائج الإدارة ، فإن وضع مقاييس سلامة الادارة فى المنشآت هى من مسئوليات مجلس الادارة ؛ على ذلك فإن من واجبه أن يتأكد من تحقيق أهداف المشروع ، ومن أن السياسة الموضوعة قد اتبعت ، كما أن عليه أن يتأكد من أن جميع العمليات قد تمت بدرجة عالية من الكفاءة وبأقل النفقات ، وهنا يلزم الاستعانة بالرقابة وبالحسابات المالية .

إن السياسة الادارية يجب أن تستند إلى حقائق ، ومعنى هذا فى مجالات النشاط التجارى والصناعى ، أن السياسة تبنى على التنبؤ بحالة الانتاج وغيرها من العوامل الاقتصادية والبيئية . ويشترك فى وضع هذه السياسة الرؤساء المنفذون مع مجلس الادارة لما لهم من خبرة فنية فى التنبؤ بحالة السوق والمبيعات المحتملة . كما أننا إذا أخذنا فى الاعتبار الناحية المعنوية ، فإن تحمل رجال الإدارة بالمسئوليات عن العمل فى المنشأة ، يتطلب أن يؤخذ رأيهم فى أساس التنظيم فيها .



ووضع السياسة ليس عملا مستمراً . . إذ أن مجلس الادارة يضع الخطوط العامة ، ويضيف إليها التعديلات التى تقتضيها الظروف ، ولكن دراسة هذه السياسة عملية دائمة تتم بالمناقشة بين عضو مجلس الادارة المنتدب أو المدير العام ومساعديه من الرؤساء والمنفذين .

وهكذا يتضح أنه يقع على عاتق مجلس الادارة رسم السياسات الادارية مشربة بروح تطبيقنا الاشتراكى ، على أن تكون هذه السياسات من المرونة بحيث يمكن تنفيذها وإعادة تعديلها كلما تغيرت الظروف .

تطور الادارة (تطورت الادارة بتطور الثورة الصناعية) :

كانت المشروعات التجارية والصناعية فيما مضى قليلة وصغيرة الحجم بالنسبة لما صارت إليه الآن . وكان كل مايهم رجل الأعمال وقتئذ هو مجرد إنتاج السلع ، ثم ينتهى دوره عند هذا الحد . غير أن انحصار التفكير فى هذا المجال الضيق إذا كان له ما يبرره من ظروف التجارة التى كانت سائدة قديماً حيث لم تكن المنافسة قد وجدت وقويت ، ولم تكن السلع قد كثرت وتنوعت ، فإنه مالبث أن تطور وتغير استجابة لما طرأ على النظام الصناعى والاجتماعى من تطور سريع [1] .

وتمر الصناعة الآن فى فترة انتقال من عصر الآلة Machine age إلى العصر العلمى Scientific age [2] وعصر الآلة هو ذلك العصر الذى استخدمت فيه قوة المحرك « الموتور » بدلاً من قوة الانسان أو الحيوان ، ويطلق عليه فى المراجع العلمية اسم « الثورة الصناعية Industrial Revolution » وليس من اليسير تحديد فترة معينة يمكن أن نعتبرها ابتداء الثورة الصناعية

---

(١) يرجع إلى تنظيم وإدارة المشروعات الصناعية — تأليف دكتور محمد عبد العزيز عبد الكريم ص ٧ مكتبة النهضة المصرية — طبعة ١٩٤٨ .

(٢) Psychology in Industry, by Norman R.F., Maier George, C. Harrap and Co. Ltd., London, 1949, p. 1.

فإن الانقلابات التى طرأت على الاقتصاد الصناعى فى بريطانيا وغيرها من الدول الأوربية جاءت نتيجة لعدة اختراعات هامة ظهرت متتابعة، وكان كلامنها يترك أثراً تطورياً، ويفتح المجال لمزيد من الاختراعات والتطورات المكملة، ولكن قد يجوز القول بأن آثار التصنيع بدأت تظهر فى النصف الثانى من القرن الثامن عشر، ثم تتابع التطور الذى قلب اقتصاديات ومصائر الدول الصناعية طوال القرن التاسع عشر(١).

على أن ظهور التغيرات السريعة فى الصناعة التى جاءت نتيجة هذه الاختراعات المتتالية كان أبرز مايكون فى الطاقة الانتاجية، وهذه بدورها قلبت نظام الانتاج الحرفى كما قلبت النظام الاقتصادى فى صميمه، وتغيرت نظم الصناعة والعمالة والتمويل والتسويق، وترتب على ذلك تغير فى التكوين الاجتماعى، وفى القوة النسبية للدول الصناعية، مما أدى بالضرورة إلى تطور فكرى فى المجتمع، وهذا بدوره كان سبباً فى تلك المرحلة السوداء من تاريخ الدول الرأسمالية، وهى مرحلة الاستعمار الاحتلالى والاقتصادى والسياسى.

ولقد كان أظهر الاختراعات « الانقلابية » فى صناعة النسيج، فكانت الأنوال « الجديدة » ذات طاقة إنتاجية كبيرة، ولكنها فى الوقت ذاته كانت تحتاج إلى طاقة محركة أكبر من طاقة الانسان، فكانت الآلات تقام أول الأمر بالقرب من مساقط المياه، كما كانت تتطلب إقامة مصانع كبيرة، وبذلك قضى على الأنوال اليدوية وتولدت مناطق صناعية جديدة جذبت إليها العمال من الجهات المجاورة لها، وظلت هذه الآلات الحديثة تدخل عليها التحسينات المتتالية فى ضوء التجارب حتى صارت سهلة الاستعمال، ميسورة المراحل،

---

(١) See "The Relevant chapters in L.C. Knowles". The Industrial and Commercial Revolutions in Great Britain, (London 1939).

وكذلك الدكتور جمال الدين سعيد : التطور الاقتصادى فى العالم (١٩٥٨) صفحات ١١٣ إلى ١٨٠ . ودكتور حسين كامل سليم : تاريخ أوربا الاقتصادى (١٩٥٣) مطبعة القاهرة صفحات ١٤١ — ١٧٧ الخاصة بانجلترا .

لا تحتاج مراقبتها — فى نظر أصحاب الأعمال — إلى عامل ماهر ، بل يمكن إدارتها بواسة النساء والأطفال ، وقد حدث هذا فعلا ، وكان حدوثه سبباً فى وجود مرحلة اجتماعية تعد من أسود النقاط فى تاريخ انجلترا الصناعى ، فقد بلغت القسوة بأصحاب الأعمال ورؤوس الأموال من الانجليز إلى درجة أنهم كانوا يستخدمون أطفالا فى سن الخامسة والسادسة فى مصانع خالية من أبسط المبادىء الصحية لمدد تتراوح بين اثنتى عشرة وست عشرة ساعة يومياً .

وحتى نضرب مثلا مما كان سائداً وقتئذ من استغلال أصحاب رؤوس الأموال للطفولة التى تحتاج إلى الرعاية ، أنه كانت تعقد فى مقاطعة بثنال جرين Bethnal Green بانجلترا أسواق عامة صباح كل يوم اثنين وثلاثاء أسبوعياً حيث يعرض الأطفال من الجنسين أنفسهم فى سوق العمل ، للعمل فى مصانع الحرير ، وكان الأجر التقليدى الذى يعرضه أصحاب المصانع عليهم هو مبلغ شلن واحد وثمانية بنسات فى الأسبوع !! ... وكان الذى يتقاضى هذا الأجر هما الوالدان . . . أما الطفل فلا يحصل إلا على بنسين فقط ، وكوب[1] من الشاى !! والأدهى من ذلك ، أنه لم يكن يوجد أى نوع من أنواع الاستقرار ، إذ أن مدة العقد لاتزيد عن أسبوع واحد ولعل أقل ما توصف به مجريات الأمور فى هذه الأسواق ... أنها مزرية disgraceful ، ومن أجل ذلك وصف كارل ماركس العلاقة بين أصحاب الأعمال والعمال بأنها علاقة غير متكافئة ، وأن العقود التى كانت تبرم بينهما فقدت مظهرها كعقود تبرم بين أشخاص أحرار[2] .

وقد أدى التطور فى اختراع الآلة إلى تقدم العلوم والفنون التطبيقية ،

---

(١) "Children's Employment Commission, Fifth Report", London, 1866, p. 81, N. 31.

(٢) Karl Marx, Capital, Vol. I, Foreign Languages Publishing House, Moscow, p. 397.

واتساع المشروعات وتعقد أعمالها ، واتساع أسواق المنتجات وتعددها ، وتقدم وسائل المواصلات الجوية والبرية والبحرية حتى أصبح فى مقدور المشروعات المختلفة أن تستخدم وسائل النقل المناسبة ، وصار من السهل عقد الصفقات المختلفة مع وجود الضمانات الكافية بفضل اتساع الخدمات المصرفية والتأمينية ، ثم كان من آثار كبر حجم المشروعات ودخولها مختلف ميادين الإنتاج أن أخذ القائمون عليها أو المنظمون لها يعملون على إيجاد الوسائل التى تيسر على المستهلكين أن يشتروا هذه السلع والخدمات . ثم دخلت المنافسة عاملا آخر فى حمل كل من هذه المشروعات على تحسين إنتاجها ، والارتفاع بمستوى كفايتها الفنية والإدارية إلى حد يحول دون الإسراف ويحقق لها أكبر قدر من الوفورات الاقتصادية ، لكى تتمكن عن هذا الطريق من الوقوف بأسعار منتجاتها فى ميدان المنافسة . ولتصبح أسعار هذه المنتجات مناسبة وتحت متناول قدرة المستهلكين ، ولتغريهم بتفضيلها على السلع الأخرى المماثلة البديلة .

تعريف بعلم الإدارة :

إن طبيعة النظام الاقتصادى الراهن ، وما يكتنفه من صعوبات قد استرعت انتباه الناس فى جميع أنحاء العالم . وأساس هذا النظام الاقتصادى لا يخرج عما كان عليه الحال فى عصر المقايضة ، وهو الحصول على البضائع فى مقابل بضائع أخرى ، وكل الخلاف فى النظام الحديث هو أن النقود أصبحت وسيلة المبادلة ، وذلك لأن هناك سلعاً تعرض من أحد الجانبين فى صورة غير محسوسة أو غير-مادية كالعمل العقلى ، واليدوى فالرجل يبيع خدماته فى مقابل أجر أو مرتب أو فائدة ، وهو يشترى بما يحصل عليه سلعاً من السوق(١) .

---

(١) E.F. Brech, Associated authors, R.M. Aldrich, A.W. Field, J. Maddoch, Frank, Woodroffe, Longmans, Green and Co., London 1953, p. 5.

وإن هذا التطور فى النشاط الاقتصادى الذى ساد القرن العشرين بما يحوى من وحدات صناعية متعددة من جميع الأنواع والأحجام، وبمعاهداته واتفاقاته وجماعاته التجارية ومؤسسات النقل. هذه المظاهر الاقتصادية كلها هى التى تكون أساس علم التنظيم والإدارة.

على أنه رغم هذا التعقيد فى النشاط فالأمر يمكن تعريفه ببساطة كما يلى: —

كل نشاط اقتصادى يهدف إلى غرضين:

أولهما: إنتاج السلع والخدمات التى يحتاج إليها المستهلكون.

وثانيهما: خلق الوسائل التى يستطيع بها المستهلكون شراء هذه السلع والخدمات.

وفى ظل هذا المبدأ يتضح أساس الغرض من التنظيم والإدارة لجميع أدوات الإنتاج، سواء كانت طبيعية كالأرض والمواد الخام، أو كانت ناتجة عن عمليات صناعية كالعدد والآلات، أو فى حالة التوزيع كالسفن والسكك الحديدية والسيارات كل هذه الأدوات سواء كانت للانتاج أو التوزيع، لا تعمل وحدها ولكنها تحتاج إلى جهد الإنسان ومهارته، سواء كان هذا فى ميدان الأعمال اليدوية أو الصناعية أو ميادين العمل العقلية أو أعمال التصميم والاختراع أو فى الخبرة الحسابية والهندسة أو التصميم أو المراسلة أو البيع أو الإدارة.

وهذه القوى البشرية يلزم استخدامها وتحقيق وحدتها وخلق التناسق بينها فى روح الفريق وتوجيهها إلى غرض معين، وهذا هو علم التنظيم والإدارة. (١) غرض

وقد ازدادت الحاجة إلى تطبيق علم التنظيم والإدارة بشكل واضح

ملموس عقب الحربين العالميتين الآخيرتين ، فقد ازداد تقدم العلوم والفنون التطبيقية حتى أمكن إقامة شبكة من المواصلات البرية والبحرية والجوية تربط شتى أنحاء العالم . وأمكن لمختلف أنواع المشروعات أن تستخدم وسائل المواصلات التى تناسبها فى نقل موادها الأولية التى تحتاج إليها ، كما أمكن لها نقل إنتاجها إلى أى جزء من أجزاء العالم ، وبذلك اتسع سوق هذه المنتجات ، وساعد على اتساع تطور الخدمات المصرفية والتأمينية ، فأصبح من السهل أن تعقد الصفقات وتتم المدفوعات على صورة تطمئن المتعاملين على ضمان حصولهم على حقوقهم كاملة .

وقد تبع هذا التطور السريع فى العلوم والفنون التطبيقية أن ازدادت الحاجة إلى تمويل المشروعات ، فأصبحت تعتمد فى ذلك على عدد كبير من المواطنين ، كما اشتدت الحاجة إلى زيادة التخصص فى مختلف الوظائف التى تحتاج إليها هذه المشروعات تبعاً لزيادة الحاجة إلى توافر الكفايات التى يوكل إليها القيام بمهام التنظيم والإدارة ، وهذا ما جعل أحد الفلاسفة الأمريكيين يصف عصرنا الذى نعيش فيه بأنه عصر الثورة الإدارية "The Managerial Revolution"[1] إذ أن التطور الاقتصادى فى شئون العالم الآن يتوقف على درجة المهارة التى يستطيع بها الأفراد أن ينظموا ويديروا نشاطهم . ويقول Brech « إنه على الرغم من أهمية الدور الذى تقوم به الإدارة فى نجاح المشروعات فاننا نجد الجهود التى بذلت نحو إعطائها ما تستحق من عناية ما زالت محدودة النطاق ، إذ نجد بين المديرين الآن أفراداً متخصصين فى فنون أخرى كالهندسة والكيمياء وما إليها من العلوم والفنون . وقد تطورت الإدارة واستجدت وسائل فنية تعتبر أدوات فى يد الإدارة يجب أن تستعملها فى تصريف أمورها اليومية على

(١) James Burnham : The Managerial Revolution, Penguin Special, 1945.

خير وجه ممكن ، غير أن هؤلاء الذين يجلسون فى مراكز الإدارة لايعترفون بهذه الوسائل على الرغم من أهميتها وضرورتها للارتفاع بمستوى الكفاية فى المشروعات وتحقيق الأهداف التى أنشئت من أجلها ، وقد يكون ذلك لأنهم وصلوا إلى مراكز الادارة بفضل السنوات الطويلة من الخبرة التى قضوها فى مجالات تخصصهم ، لذلك نجدهم يتحيزون عند قيامهم بمهمة الإدارة إلى وجهة نظر معينة ، وغالباً ما تنقصهم القدرة على الاحاطة بالموضوع إحاطة شاملة . ونحن لا نستطيع أن نلومهم على ذلك لأن استعدادهم ظل مدة طويلة مركزاً فى نواح خاصة من فنهم ، ولم يكن هناك من يرشدهم إلى ماهية الادارة ومعناها ، فإذا أتيحت لهم الفرصة ليتبوؤا مراكز الادارة فلن يستطيعوا التخلص من المقاييس الفنية لعملهم الذى عاشوا فيه وتمرسوا به طويلا (١) .

وإذا كانت المشروعات فى الخارج مازالت تعانى الحاجة إلى الكفايات الإدارية على الرغم مما يبذل من جهود لتوفير هذه الكفايات فى مختلف الميادين ، فإن الحال عندنا فى الجمهورية العربية المتحدة يعتبر متخلفاً عن ذلك بكثير . ولا تزال الجهود التى تبذل فى هذا السبيل قاصرة عن توفير هذه الكفايات لمختلف المشروعات فى مختلف القطاعات لكى تحقق الأهداف المرجوة منها فى أسرع وقت ممكن ، وذلك على الرغم من أن هناك اتجاهاً متزايداً لتلبية الشعور بالحاجة إلى طبقة من مديرى الأعمال تتميز بالخبرة والمعرفة والتخصص ، والقدرة على الاحاطة الشاملة بالأمور والاستعانة بجميع الكفايات فى معالجة الأمور اليومية وحل المشكلات الطارئة .

والواقع أن الكفايات الفنية والإدارية تعتبر من أهم العوامل التى تساعد على تحقيق أهداف المشروعات . ولهذا يحسن الاسراع باتخاذ

---

(١) Brech and Others المرجع السابق ص ١ وما بعدها .

الخطوات الإيجابية نحو إخراج جيل من الإداريين(١) الذين يعرفون كيف يستفيدون من الكفايات الإنسانية التى تعمل تحت إدارتهم ، وكيف يستخدمون هذه الكفايات بحيث يوحدون بين صفوفها ، وينسقون من جهودها ، ويخلقون بينها روح الفريق ، ويوجهونها نحو تحقيق أهداف المشروعات المنشودة .

ويقول Urwick إنه طالما كانت الأهداف مشروعة ، فللمنشأة أن تعمل على غرس إيمان الموظفين بهذا الهدف ، فإن هذا الإيمان يخلق بينهم وحدة الروح ، فتصبح قوة دافعة تضمن استمرارهم فى أداء وظائفهم بأعلى قدر من الكفاية والتناسق(٢) .

ولا شك أن ذلك يتطلب أن يكون هؤلاء الإداريين من الطبقة التى تزودت بالثقافة الإدارية والعلمية ، ومارستها من الناحية التطبيقية حتى يستطيعوا أن يطبقوا مبادىء الادارة العلمية فى إدارة المشروعات . ومن المعروف أن مبادى الادارة العلمية قد عم تطبيقها فى الخارج تقريباً فى مختلف أنواع المشروعات وفى ذلك يقول Ralph C. Davis إن تطبيق مبادىء الاذارة العلمية لم يعد الآن شيئاً ثورياً أو مستحدثاً ، فقد أصبحت هذه المبادىء تطبق الآن بدرجة ملحوظة فى كل أنواع المشروعات .

"The application of scientific principles to the tasks of management is no longer revolutionary or novel. These principles are adopted in some degree in nearly every kind of enterprise".

---

(١) يرى البعض أن نصف عدد الأشخاص — على الأقل — الذين يقومون بمهام الإدارة فى مصر تنقصهم الخبرة والدراية والتمرين لإمكان القيام بأعمالهم .
Fredrich Harbison and Charles A. Mayers' in their Book-Management in Industrial World, Mc Graw-Hill Book Co. Inc. 1959. Please read Chapter "Management in Modern Egypt", pp. 154-163.

(٢) L. Urwick : The Elements of Administration. Published by Harper and Brothers, 1943, p. 69.

وقد يرى البعض أنه ليس هناك حاجة إلى الاهتمام بضرورة توافر هذه الكفايات وذلك فى حالة إذا ماكانت المشروعات صغيرة ، ويرون أن أى فرد متى كان على جانب قليل من الخبرة يستطيع أن يقوم بتصريف شئونها ولكن هذا دون شك رأى خاطىء ، فإنه لا يؤثر فى أساس التنظيم والادارة أن تكون المشروعات صغيرة أو كبيرة . إذ المطلوب فى كلتا الحالتين هو تحقيق غرض محدد وتنفيذ سياسة معينة ، وهذا يقتضى ضرورة توفير الكفاية . وفى اعتقادى أن عدم الاهتمام بالناحية التنظيمية والإدارية فى هذه المشروعات هو السبب فى تعثر خطوات الكثير منها وفشلها ، وفى ذلك يقول الأستاذان «الدكتور كيللى ، ولوير» إن كثيراً من المشروعات الصغيرة لا تقدر مدى الواجبات والمسئوليات التى تقع على عاتق الذين يديرونها ، على الرغم من تعدد هذه الواجبات والمسئوليات ، لذلك نجد هذه المشروعات الصغيرة تقع فى كثير من المتاعب نتيجة لعدم كفاية الإدارة(١) .

ويقول الدكتور كيلى فى رسالته للدكتوراه المقدمة لجامعة كاليفورنيا فى معرض كلامه عن المنشآت الصغيرة أن هناك من رجال الأعمال من يسود بينهم اعتقاد كاذب بأن منشآتهم تختلف عن غيرها من المنشآت ، وعلى ذلك فإنهم لن يستفيدوا إلا قليلا من دراسة التقدم العلمى . ثم يستطرد قائلا إنه ليس أبعد عن الصواب من مثل هذا الادعاء(٢) .

"A common fallacy that still persists among some business is that. My business is different and there is little to be learned by a study of developments made in entirely different Fields. Nothing could be further from the truth".

---

(١) Pearce C. Kelly and Kenth Lawyer, How to organize and operate a small business, Prentice Hall Inc. 1964, p. 312.

(٢) Pearce C. Kelly, Organization and Management Trends in Retail Distribution, Ph. D. Thesis, 1930, University of California.

وقد أخذت متاجر الأقسام وبيوت البيع بالمراسلة فى الولايات المتحدة الأمريكية تطبق أخيراً بعض الوسائل الفنية المتبعة فى الإدارة الصناعية بعد تكييفها بالشكل الذى يتناسب وطبيعة الوظائف التى تقوم بها[١] .

لهذا يجب على جميع المشروعات فى الجمهورية العربية المتحدة أن تساير التطور الإدارى الذى حدث فى العالم وتخضع فى تنظيمها وإدارتها لقواعد الإدارة العلمية .

---

(١) Delbert T. Duncan and Charles F. Philips, Retailing Principles and Methods, p 619, Richard D. Irwin Inc. 1947.

الفصل الثاني

نشأة الإدارة العلمية وتطورها

لمحة تاريخية :

قبل أن نعرض للقواعد العلمية للإدارة نرى لزاماً علينا أن نذكر لمحة تاريخية لبعض البارزين الذين أسهموا بجهودهم الفكرية والعملية فى وضع الأسس التى قامت عليها الإدارة العلمية ، ومنهم ف . و . تايلور Fredrick Winslow Taylor بالولايات المتحدة الأمريكية ، وهنرى فايول Henri Fayol فى فرنسا . فرغماً عن أن الحقبة التى مرت بين نشر كل من هذين العالمين ، لجهودهما العلمية ، كانت أكثر من عشر سنوات ، إلا أنه يبدو أن جهود كل منهما كانت متممة للآخر وأن تفكيرهما كان يسير فى خطوط متوازية خلال العشرين سنة الأخيرة من القرن التاسع عشر ، فكلاهما تناول الناحية التحليلية لأعماله ومسئولياته كدير مسئول فى المنشآت الصناعية الكبرى التى كان يعمل بها . ويعتبر ما قدمه هذان العالمان من جهود ودراسات الأساس الذى سار على نهجه معظم الكتاب والباحثين فى علم التنظيم والإدارة .

فردريك ونسلو تايلور (١٨٥٦ — ١٩١٥)

ولد فردريك ونسلو تايلور فى عام ١٨٥٦ من عائلة مثقفة ولكنها غير غنية فى فيلادلفيا[١] Philadelphia ، وقد رغب والداه فى أن يتعلم ابنهما القانون ، فأرسلاه إلى « أكاديمية فيليبس إكستر Philips Exeter Academy » لإعداده لامتحانات الالتحاق بجامعة هارفارد . وقد استطاع بجده واجتهاده ومثابرته على المذاكرة أن يكون أول فصله ، إلا أن ذلك أثر تأثيراً شديداً على بصره ، نظراً لساعات الاستذكار الطويلة التى كان يقضيها بجوار مصباح الجاز Kerosenelight الأمر الذى دعى الأطباء

(١) Scientific Management, by Fredrick Winslow, Taylor Harper & Brothers Publishers, p. VIII, 1947.

إلى النصح بعدم التحاقه بجامعة هارفارد ، أو أى نوع من الدراسة يتطلب بذل جهود فى الاستذكار .

كان تايلور طموحاً ، يتصف بالحيوية والنشاط ، ولذلك أقلقه أن يصدر الأطباء مثل هذه النصيحة ، غير أنه امتثالا لنصحهم سعى باحثاً عن عمل لا يتطلب كثيراً من القراءة ، فالتحق عام ١٨٧٤ كصبى ميكانيكى فى مصنع صغير فى فيلادلفيا ، ثم رقى إلى عامل فى ١٨٧٨ ، ثم انتقل بعد ذلك إلى شركة Midvale Stell Company ، حيث اشتغل عاملا عادياً ، وفى خلال ثمانى سنوات من التحاقه بهذه الشركة تدرج فى مناصبها المختلفة . . . إذ تدرج من عامل بسيط ordinary laborer ، إلى ملاحظ للوقت timekeeper ، إلى ميكانيكى mechanist ، إلى رئيس مجموعة gangboss ، إلى مقدم foreman ، إلى مساعد مهندس assistant engineer ، ثم إلى كبير المهندسين فى المصنع chief engineer .

وقد استمر فى دراساته المسائية حتى استطاع أن يحصل على درجة الماجستير فى الهندسة من معهد Stevens Institute .

وقد قام تايلور أثناء حياته ببحوث ودراسات تتعلق بالإدارة العلمية ، منها بحثه عن المبادىء Principles الذى قدمه عام ١٩٠٩ لإحدى اللجان الخاصة المتفرعة عن الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين American Society of Mechanical Engineers غير أن الجمعية المذكورة أهملت هذا البحث أكثر من عام دون مناقشته ، أو إصدار أى قرار يتعلق بمدى أهميته .

وفى أواخر عام ١٩١٠ كان الرأى العام الأمريكى قد سمع عن الإدارة العلمية ، والتى كان يطلق عليها وقتئذ « طريقة تايلور » Taylor System وأراد أن يعلم المزيد عنها ، الأمر الذى جعل الصحافة الأمريكية تهتم بهذا الموضوع ، فسعى كبار الصحفيين إلى « تايلور » يطلبون مقابلته ، للقيام بمحاولات لأخذ أحاديث ومقالات صحفية لتغطية مختلف جوانب هذا

الموضوع ، لإشباع رغبات جمهور القراء الذى أظهر أنه أشد ما يكون حاجة إلى معرفة مزيد من الإيضاح عنه .

وكان من نتائج ذلك ، أن سحب تايلور بحثه من الجمعية سابقة الذكر ، ونشره على حسابه الخاص ، ثم أرسل نسخاً منه إلى جميع أعضاء الجمعية ، ورخص لإحدى دور النشر المشهورة وهى دار Harper and Brothers فى أن تطبع طبعة خاصة للجمهور .

ومن الأمور التى يحق لنا أن نثبتها فى معرض الحديث عن « فردريك ونسلو تايلور » أنه كان يستهدف الصالح العام ويغلبه على كل اعتبار ، ومن مظاهر ذلك أنه كان يعارض معارضة شديدة فى أن يصير اسمه علماً على أسلوبه العلمى ، وكان ذلك منه تواضعاً وفهماً للطبيعة البشرية ، إذ قال فى شهادته أمام اللجنة الخاصة المشكلة من مجلس النواب الأمريكى ، فى يوم الخميس الموافق ٢٥ يناير سنة ١٩١٢ . . . « إننى أريد أن أقرر أنه لم يحدث فى أى وقت أن أطلقت على هذه الطريقة ، طريقة تايلور ، كما ولم يحدث إطلاقاً أننى أبديت أدنى رغبة فى إطلاق مثل هذا الإسم عليها . إننى كنت دائماً أحتج على تسميتها باسمى . . أو اسم أى شخص آخر ، اعتقاداً منى بأن تسميتها باسمى يؤدى إلى أضرار بليغة ، إذ يوجد هناك مديرون قديرون . . وآخرون يعتدون ويعتزون بأنفسهم ويعارضون فى العمل تحت أى أسلوب ينسب إلى اسم أى إنسان ، بينما لن توجد إدارة تعارض بحق فى العمل مثلا تحت اسم . . . الإدارة العلمية . . . لذلك أعتقد أنه من الأفضل إطلاق مثل هذا الاسم عليها ، أو أى اصطلاح ينسب إلى المجموع وترضى عنه الأمة بأسرها[1] .

---

(١) Taylor's Testimonyl before the Special House Committee : A Reprint of the public document "Hearings Before Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management under Authority of House Resolution, 90, Vol. 111, pp. 1377-1508, Published by Harper and Brothers Publishers, 1947, p. 6.

وقد تطورت الأساليب الفنية « لطريقة تايلور » كما كان يطلق عليها زملاؤه ومعاونوه ، أو « الإدارة العلمية » كما كان يطلق عليها آخرون » عندما عين تايلور رئيساً لمجموعة من العمال ، فسعى إلى تحقيق مزيد من الإنتاج عن طريق الضغط على العمال putting pressure on the men الأمر الذى أدى إلى حدوث مقاومة عنيفة منهم ، إلا أنه رغماً عن هذه المقاومة نجح تايلور فى تحقيق ما كان يستهدفه من زيادة الإنتاج . غير أن هذه التجربة قد ضايقته وآذته ، ففكر كثيراً فى الوسيلة التى يستطيع عن طريقها تحقيق ما يريدو دون حدوث مثل هذه التصادمات ، فهداه تفكيره إلى أن السبب فى ذلك إنما يرجع إلى أن الإدارة لا تعرف بالضبط واجبات عملها اليومى Proper day's work ، وهى إذ تجهل ذلك ، تحاول أن تحصل على أكبر قدر ممكن من الإنتاج عن طريق الضغط . أما إذا عرفت الإدارة بالضبط ما هو عمل اليوم ، فإنها تستطيع أن تحصل على ما تستهدفه من الإنتاج اليومى عن طريق إرشاد العمال إلى الوسائل السليمة التى يتبعها كل منهم فى أدائه لعمله ، وعلى ذلك قرر القيام ببحوث ودراسات من شأنها اكتشاف أفضل الوسائل لأداء العمل اليومى بالنسبة لجميع الأعمال التى تؤدى فى المصنع .

وقد ظل تايلور يقوم ببحوثه ودراساته فى هذا الموضوع أثناء اشتغاله فى كل من شركة ميدفيل للحديد "Midvale Steel Company" وشركة بتلهم للحديد "Bethlehem Steel Company" ثم فيما بعد . . فى مختلف المنشآت التى عمل مستشاراً لها ، وفى خلال بضع سنين كان قد ابتكر وسائل فنية للإدارة ، كانت أكثر إيجابية فى نتائجها من أى وسيلة أخرى ، إذ أنها فضلاً عن تحقيقها إنتاج أكبر ، فإنها حققت علاقات طيبة بين العمال good worker relations

هذه الوسائل الفنية للإدارة كانت تستهدف غرضين رئيسيين :

أولها : اكتشاف خير الوسائل لأداء مختلف الأعمال فى الزمن القياسى الأمثل ، وذلك عن طريق القيام بتجارب فى هذا الموضوع .

ثانيهما : إيجاد تقسيم جديد للعمل New division of labor يوضح العلاقات بين الإدارة والعمال ، ويتناول السلطات والمسئوليات لكل عمل ، مع إظهار مدى أهمية التخطيط فى تحقيق الكفاية الإنتاجية .

وقد صار تايلور عضواً فى الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين عام ١٨٨٥ ، الأمر الذى يسر له حضور اجتماعاتها والمشاركة فى المناقشات العلمية فى المواضيع التى تعرض عليها .

يتبين لنا مما سبق أن تايلور كان مهتماً بطرائق العمل فى المصنع الصغير ووسائل رفع كفاية العمل أكثر من اهتمامه بالمستويات الأعلى من الإدارة .
He was interested in working methods and efficient operating at shop floor level rather than in the higher management(١)

وقد قام تايلور بدراسة الوقت الذى يستغرقه العامل فى أداء عمله ، كما قام بتحليل حركاته أثناء قيامه بأداء أعماله Time and motion study ، وخرج من ذلك إلى أنه يمكن رفع الكفاية الإنتاجية للعامل إذا أمكن استبعاد كثير من الحركات غير اللازمة التى يقوم بها أثناء قيامه بعمله ، وتحديد وقت نموذجى للحركات اللازمة التى يتطلبها أداء الأعمال ، وبالتالى تحديد وقت نموذجى لكل عمل وبذلك أمكنه القضاء على الجهود الضائعة ، وتقليل إجهاد العامل fatigue ومحو الإسراف الذى تبذل المشروعات الاقتصادية أقصى جهودها للعمل على تلافيه . وقد ساعد تايلور على القيام بهذه الأبحاث والدراسات ما تقلده من وظائف مختلفة كعامل ، وميكانيكى ، ورئيس عمل ، والتى مكنته من أن يراقب عن كثب العمال وكيفية أدائهم لأعمالهم .

وضع تايلور قاعدة الأساس الوظيفى للعمل ، فقد شاهد المقدم « رئيس

(١) E.F.L. Breth المرجع السابق ص ٣٥٤ .

العمال Foreman ، يتبع الطريقة التقليدية التى تقوم على أساس إشرافه على جميع العمال الذين يعملون تحت إدارته ، ولاحظ من تجاربه وبحوثه أن اتباع هذه الطريقة ينجم عنه الإسراف والضياع ، ولا يحقق الكفاية الإنتاجية التى يهدف إليها أصحاب العمل ، فقسم العمل الذى كان يشرف عليه شخص واحد إلى أقسام فرعية يشرف على كل قسم فرعى شخص يتخصص فيه وهذه الأقسام الفرعية هى(١) :

١ — ملاحظون يشرفون على انسياب العمل Route clerks .

٢ — ملاحظون يختصون ببطاقة التعليمات الخاصة بتنفيذ الأعمال Instruction Cards

٣ — ملاحظون يختصون بمراعاة الوقت والتكلفة Cost and time وهؤلاء هم الذين يصمموا ويضعوا التعليمات من غرفة التخطيط Planing room .

٤ — رؤساء لكل مجموعة Gang Bosses .

٥ — رؤساء للسرعة Speed Bosses .

٦ — الفاحصون Inspectors .

٧ — رؤساء لأقسام التصليحات Repair Bosses وهؤلاء عليهم أن يرشدوا العمال إلى أفضل الوسائل لتنفيذ التعليمات الصادرة إليهم ويتأكدوا من أن هذه التعليمات تتم فى الوقت المحدد .

٨ — شخص مسئول عن النظام فى المصنع Shop disciplinarian وهذا الشخص يقوم بهذه الوظيفة بالنسبة للمصنع بأسره .

وقد أدت هذه التقسيمات التى وضعها تايلور إلى نتائج مرضية ، منها أنه

---

(١) Extracted from Scientific Management, By F.W Taylor, Harper Brs., New York, But originally occuring in Shop Management, New York, 1903.

أمكن فى مدة قصيرة تدريب رؤساء يستطيعون القيام بكفاية بالمهام الموكولة إليهم بينما أن الوضع كان غير ذلك فى الطريقة القديمة حيث كان يستغرق التدريب فترة طويلة وبعد ذلك لا يستطيع الرؤساء إجادة إلا جزء من المهام الموكولة إليهم .

وقد أمكن لتايلور أن يدرب أشخاصاً ، بعضهم من العمال ، وبعضهم من الرؤساء القدامى Old style Bosses وبعضهم من خريجى الكليات الصناعية والمدارس الفنية ، واستطاع هؤلاء القيام بأعمالهم بكفاية تامة كرؤساء عمل فى مدة تتراوح بين ستة أشهر ، وثمانية عشر شهراً . . وبذلك أمكن عن طريق تدريب رؤساء العمال طبقاً للتخصص الوظيفى مد المصانع بالكفايات اللازمة ، بل وفوق هذا أصبح فى الاستطاعة مد مثل هذه الشركة بالكفايات اللازمة فى وقت معقول ، ولم يكن ذلك بمستطاع إطلاقاً فى ظل النظام القديم .

وهناك ميزة أخرى أمكن الحصول عليها عن طريق اتباع مثل هذا النوع من التدريب ، وهى أن كل شخص داخل الشركة أصبح له عمل محدد يقوم به ، ويراعى عند تحديد هذا العمل أن يستغرق منه كل وقته ، وبذلك يمكن إعطاءه أجر مرتفع فى حالة نجاحه فى أداء هذا العمل ، أو تخفيض هذا الأجر فى حالة فشله .

ويلاحظ على التقسيم الذى وضعه تايلور أنه فصل بين أعمال التخطيط التى توضع فى غرفة التخطيط Planning done in the planning room وبين كيفية تنفيذ هذه الخطط والتى كان على رؤساء العمال متابعة تنفيذها بحيث يؤديها العمال على أفضل وجه ممكن .

وقد قدم تايلور خمسة وظائف من الوظائف السابق ذكرها للنظام الوظيفى لرؤساء العمال أثناء قيامه بالعمل كرئيس للعمال فى شركة الحديد المسماة Midvale Steel Company of Philadelphia فى عامى ١٨٨٢ ، ١٨٨٣ ،

وهذه الوظائف هى :

ملاحظ بطاقات التعليمات — ملاحظ التوقيت — الفاحص — رئيس المجموعة — المسئول عن الترتيب والنظام .

وكان على كل شخص من هؤلاء أن يتعامل مباشرة مع العمال بدلا من إعطاء الأوامر عن طريق رئيس المجموعة فى النظام القديم ، وتولى تايلور بنفسه مهمة الإشراف على النظام فى المصنع .

وقد لاقى تايلور فى مبدأ الأمر صعوبة كبيرة فى إقناع رؤسائه بضرورة اتباع المبدأ الوظيفى ، خاصة وأنه كان يسود الاعتقاد بين هؤلاء الرؤساء بأن أساس الإدارة Foundation of management يتطلب اتباع الأسلوب العسكرى Military type ، غير أنه استطاع بعد جهود مستمرة إقناع هؤلاء الرؤساء بسلامة وصلاحية النظام الوظيفى .

ويرى تايلور أنه إذا أخذت شركة كبيرة بمبدأ النظام الوظيفى لرؤساء العمال ، فإنه من المفضل أن يكون لجميع رؤساء العمال الذين يقومون بنفس الوظيفة رؤساء آخرين فوقهم Over foremen فمثلا رؤساء السرعة يرأسهم رئيس عام للسرعة ، وهكذا بقية الوظائف وتكون مهمة هؤلاء الرؤساء مزدوجة :

أولا : يعتبر جزءاً من وظيفتهم تعليم رؤساء العمال الذين يعملون تحت إدارتهم طبيعة العمل الذى يقومون به ، والوسيلة التى يستطيعون بها إقناع العمال بتنفيذ الأوامر المعطاة لهم طبقاً للتعليمات الواردة فى بطاقة التعليمات . وقد كانت هذه المهمة صعبة فى بادىء الأمر ، نظراً لأن العمال اعتادوا منذ سنين عديدة على تكييف العمل الذى يقومون به بأنفسهم Suit themselves وكان كثيراً منهم أصدقاء لرؤسائهم ، وكانوا يعتقدون أن درجة تفهمهم لا تقل بحال من الأحوال عن رؤسائهم .

ثانياً : والمهمة الثانية لهؤلاء الرؤساء العامين هى التغلب على الصعاب

Smooth out the difficulties التى تنشأ بين مختلف الرؤساء ، فإذا قابل اثنين من الرؤساء صعوبة ما ، ولم يستطيعا حلها ، فعليهما أن يرسلا فى طلب رئيسهما العام والذى غالباً ما يكون فى استطاعته تصحيح الوضع Straighten it out فإذا تعذر على الرئيس العام لرؤساء العمل علاج الموقف فإن الأمر يحال إلى المراقب المساعد Assistant superintendent ، والذى تكون من بعض واجباته القيام بمهمة التحكيم فى مثل هذه المصاعب Arbitrating such difficulties

وفيما يتعلق برئيس المجموعة الذى يشرف على آلات خراطة مثلا يرى فردريك ونسلو تايلور أنه ينبغى أن تتوافر فيه الصفات الآتية :

أولا : أن يكون على قدر كبير من الإلمام والدراية بميكانيكية الآلات .

ثانياً . أن يتفهم الرسوم والتصميمات ، وله قدرة على تصور هذه الرسوم والتصميمات فى شكلها المنتج النهائى ، الأمر الذى يتعين معه أن يكون على قدر من العلم والتفكير .

ثالثاً : يجب أن يتأكد مقدماً أن كل شىء معد للعمل ، كأن يرى أن جميع المعدات والأدوات اللازمة للعمل فى موضعها بحيث تكون فى متناول يد العمال العاملين على الآلات ، وهذا يتطلب من رئيس المجموعة تركيز الذهن .

رابعاً : عليه أن يتأكد أن كل عامل يحافظ على نظافة الآلة التى يعمل عليها ، وأنها فى حالة جيدة ، وهذا يتطلب من رئيس المجموعة أن يكون نظيفاً بطبعه ومثلا يحتذى فى النظام .

خامساً : عليه أن يتأكد من أن الإنتاج قد تم وفقاً للمواصفات وبأعلى قدر من الجودة والكفاية .

سادساً : عليه أن يتأكد من أن القوى العاملة التى تعمل تحت إشرافه تؤدى عملها بانتظام فى حدود الزمن المقرر . ومن أجل تحقيق هذا ينبغى

أن يكون رئيس المجموعة مثلاً للجد والنشاط ، وله قدرة على إشعال حماس العمال للعمل ، على أن يقترن هذا بالدقة الكاملة والحفاظ على المستوى الجيد للإنتاج .

سابعاً : عليه أن يراقب باستمرار القوى العاملة التى تعمل تحت إشرافه ويتأكد من أن « الشغلة » أو الجزئية من جزئيات « العملية » تذهب إلى الآلة المخصصة لإتمامها .

ثامناً : عليه أن يراقب بصفة عامة الوقت والمعدلات الزمنية التى يتم فيها الإنتاج للقطعة .

تاسعاً : يجب أن ينظم العمال الذين يعملون تحت إشرافه ، وأن يعمل على تعديل أجورهم وفقاً لما يحققونه من كفاية ، ويتطلب ذلك من رئيس المجموعة أن يتصف بسلامة الحكم على الأشخاص ومراعاة العدالة .

وقبل أن نترك الكلام عن تايلور ، يهمنا أن نشير إلى أنه بما قام به من بحوث ودراسات داخل المصنع يعتبر واضعاً لأسس وقواعد النظام الوظيفى فى الإدارة ، وهو أحد النظم العلمية التى تعتمد عليها الإدارة الحديثة الآن ، كذلك طالب تايلور بوجوب الفصل بين التخطيط والتنفيذ ، وبذلك يكون قد شارك مشاركة فعالة فى وضع اللبنات الأولى فى صرح الإدارة العلمية Scientific management .

وهناك[1] من يعتبر فردريك ونسلو تايلور « أبو الإدارة العلمية » Father of Scientific Management ، ويلخص مفهوم الإدارة العلمية فى إمكانها تحقيق ما يأتى :

— تطبيق العلم بدلا من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصى Rule of thumb

---

(١) Management : *W. Warren and Joseph L. Massie*, Prentice-Hall, Inc. 1961, p. 16.

ـــ الانسجام بدلا من التفرق Discord .
ـــ التعاون بدلا من سيادة روح الفردية Individualism .
ـــ تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بدلا من الإنتاج المحدود .
ـــ العمل على تنمية كفاية الفرد حتى تصل إلى أقصاها ، وبالتالى تحقق له مزيداً من الرخاء والرفاهية .

هنرى فايول (١٨٤١ — ١٩٢٥)

ولد هنرى فايول عام ١٨٤١ ، وفى سن الخامسة عشر التحق بمدرسة الليسيه فى مدينة ليون Lyon حيث أمضى سنتين ثم التحق بعد ذلك بالمدرسة الأهلية للمناجم بسانت إتيين St. Etienne وكان يعتبر حينئذ بسنه الذى يبلغ سبعة عشر عاماً أصغر طالب فى المدرسة . وفى سن التاسعة عشر تخرج مهندساً للمناجم Mining Engineer ثم عين فى عام ١٨٦٠ مهندساً بشركة Commentary Fourchambault Company وقد أخذ يرتقى فى سلم الوظائف بها حتى وصل إلى مركز المدير العام عام ١٩١٨ ، وظل مديراً للشركة حتى تقاعد عن العمل ، ثم توفى فى ديسمبر عام ١٩٢٥ عن أربعة وثمانين عاماً .

ويمكن تقسيم حياته إلى أربعة فترات :

الفترة الأولى : من عام ١٨٦٩ إلى عام ١٨٧٢ حيث كان يعمل مديراً مساعداً ، وكانت جهوده الفكرية موجهة نحو حل المشاكل المتعلقة بهندسة المناجم وعلى الأخص التغلب على موضوع الأخطار الناجمة عن الحرائق فى مناجم الفحم .

الفترة الثانية : من عام ١٨٧٢ إلى عام ١٨٨٨ ، حيث كان قد تولى مركزاً أعلى ، اتجه ذهنه نحو المشاكل الجيولوجية Geological Problems

الفترة الثالثة : من عام ١٨٨٨ إلى عام ١٩١٨ حيث كان يتولى مركز المدير العام Managing Director . وكان أبرز ما فى هذه الفترة إظهاره البحثين اللذين يعتبران ثمرة دراساته وخبرته الطويلة ، واللذين أوضح فيهما اتجاهه الفكرى وهذين البحثين هما :

بحث ألقاه عام ١٩٠٠ فى مؤتمر دولى يضم رجال المناجم والمعادن ، والثانى بحث عنوانه آراء حول المبادىء العامة للإدارة Discourse on the general principles of administration ألقاه فى محاضرة عام ١٩٠٨ بمناسبة العيد الفضى لشركة الحديد المعدنية ، وهذان البحثان هما الأساس الفكرى لموضوع كتابه المسمى Administration Industrielle et Générale

والذى يعتبره كثيرون شيئاً جديداً فى عالم الفكر الإدارى ، وقد قدر البعض[1] أنه يعتبر سابقاً لأوانه مائة عام على الأقل . ولم ينشر هذا البحث على نطاق واسع إلا فى عام ١٩٢٥ ، ثم ظهرت له طبعة باللغة الإنجليزية فى عام ١٩٢٩ .

إن نجاح هنرى فايول فى القيام بالواجبات الملقاة على عاتقه فى الشركة التى كان يعمل بها ، كان يعتبر حدثاً تاريخياً فى حياة الصناعة الفرنسية ، حيث أنه عندما عين مديراً عاماً فى عام ١٨٨٨ كانت هذه الشركة على هاوية الإفلاس Verge of bankruptcy ، ولكن أمكنها عن طريق تطبيق وسائله العلمية للإدارة أن تقف على قدميها ، وتسير قدماً فى طريق الإنتاج وتحتل مركزاً مرموقاً فى مجال إنتاج الحديد ، واستطاعت هذه الشركة خلال الحرب العالمية الأولى « ١٩١٤ — ١٩١٨ » أن تؤدى لفرنسا خدمات جليلة لا يمكن تقديرها بحال .

وعندما تقاعد عن العمل وهو فى سن السابعة والسبعين كان مركز هذه

(١) Organisation, *The Framework of Management*, by E.F.L.

الشركة المالى متين ، كما وأن القوى العاملة الفنية فيها كانت على درجة عالية من الكفاية .

الفترة الرابعة : من عام ١٩١٨ إلى عام ١٩٢٥ فبالرغم من أن فايول كان قد تقاعد فى سن الشيخوخة وهو على جانب كبير من النضج ، إلا أن جهوده أخذت فى الاستمرار . فإنه منذ عام ١٩١٨ حتى عام ١٩٢٥ كرس جهوده لشرح نظريته فى الإدارة ، وهى ثمرة ثلاثين عاماً من الممارسة التطبيقية بنجاح ملحوظ .

ويلاحظ أن فايول كتب بحوثه كتحليل للهيكل الإدارى ، وطريقة تطبيق الوظيفة الإدارية من وجهة نظره الخاصة . ويمكن تلخيص الإطار العام لوجهة نظره فيما يلى :

المبادىء الادارية عند فايول

Principles of Management

١ — تقسيم العمل :

يستهدف هذا المبدأ الحصول من الفرد على قدر أكبر من الإنتاج ، بنفس الجهد الذى يبذله ، ويمكن تحقيق ذلك ليس فقط فى العمل الفنى ، بل أيضاً فى جميع أنواع الأعمار بدون استثناء . ويعتبر «فايول» التخصص أمراً طبيعياً Natural order وهو يستدل على ذلك بأنه فى عالم الحيوان كلما ازدادت هذه المخلوقات رقياً ، كلما ازدادت أعضاؤها وضوحاً وتميزاً .

كذلك يزداد الأمر وضوحاً فى المجتمعات الإنسانية ، وهى أعلى المخلوقات رقياً ، حيث يكون هناك تناسب كامل بين كل عضو من أعضاء الجسد مع مايؤديه من وظائف . وهكذا كلما اطرد نمو جماعة من الجامعات استجدت أجهزة قادرة على أداء الأمور المستحدثة وذلك بدلا من الجهاز الذى كان يؤدى جميع الوظائف من قبل .

٢ — المسئولية والسلطة Authority and Responsibility

السلطة هى ممارسة حق يخول لصاحبه إصدار أمر ، ويكون على الغير الطاعة التامة exact obedience وهو يرى وجوب التميز بين سلطة المديرين الرسمية المستمدة من مراكزهم ، والسلطة الشخصية الناتجة من حصيلة صفات عديدة كالذكاء والخبرة ، وارتفاع الروح المعنوية ، والقدرة على القيادة ، وما أداه الشخص من خدمات سابقة . . . الخ . . . وهو يرى أن المسئولية نتيجة طبيعية للسلطة Responsibility is a corollary of authority وعلى ذلك يجب تحديد درجة المسـئولية أولا ، ثم تخويل صاحبها السلطة المناسبة ، والعدالة تأخذ حظها من التقدير نتيجة لمساندتها بمنطق السلطة والمسئولية ، والتى تعنى هنا القدرة على المثوبة ، والقدرة على العقاب ، فمن أجل المصلحة العامة تشجع الأعمال النافعة ، وعلى العكس من ذلك الأعمال غير النافعة .

٣ — النظام Discipline

يمكن تلخيص معنى النظام فى إطاعة الاتفاقات بهمة ونشاط ، وإظهار سلوك ودى نحو المنشأة ، ويتمثل ذلك بصفة خاصة فيما يبديه الشخص من ملاحظات فى علاقاته الخارجية ، وهو يقوم بكل ذلك بغض النظر عما إذا كانت هذه الاتفاقات قد عقدت بحرية ، أم قبلها دون مناقشة سابقة . وعلى أى حال فإن الرأى العام مقتنع تماماً بأهمية النظام وقدرته على حسن سير العمل فى دوائر الأعمال ، وأنه بدون النظام لا يمكن أن تزدهر أية منشأة ، أو يطرد نموها . هذا المعنى يزداد وضوحاً إذا رجعنا إلى المراجع العسكرية حيث نراها تؤكد هذا المعنى بالعبارة التالية « النظام يكون القوة الرئيسية فى الجيوش » "Discipline constitutes the chief strength of armies"

٤ — وحدة الأمر Unity of Command

مهما كانت الظروف والأحوال ، فإن الموظف يجب أن لا يتلقى تعليماته

إلا من رئيس واحد فقط One superior only . إن عدم احترام هذه القاعدة ينتج عنه الإستهانة بالسلطة والإخلال بالنظام وتعرض المشروع لعدم الإستقرار ، ذلك لأنه طالما يمارس رئيسان سلطتهما على فرد واحد ، وقسم معين ، فإنه سرعان مايزداد الأمر اضطراباً وتشيع الفوضى وينتشر عدم الرضى بين الجميع .

إن ازدواج الأمر dual command يجب تجنبه سواء فى المنشأة الصغيرة أو الكبيرة أو المتوسطة . . . وإلا نتج عنه من الخراب والضياع مالا يمكن تداركه ، ومن الأمور الحتمية ، تخلف المشروع ، أكبر من هذا غرس بذور الأحقاد والكراهية .

٥ — وحدة التوجيه Unity of Direction

ويمكن توضيح هذه القاعدة ، بأن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد ، يجب أن يكون لها خطة واحدة One plan ، ورئيس واحد One head ويعتبر هذا شرطاً أساسياً لتنسيق القوى وتركيز الجهود . ويجب أن يكون مفهوماً أن وحدة التوجيه والتى تعنى رئيس واحد وخطة واحدة ، لاتتعارض مع وحدة الأمر ، وذلك لأن هذه الأخيرة تمارس على الأشخاص ، بينما الأولى يقتضيها التنظيم السليم للمشروع بأسره .

٦ — خضوع المصالح الفردية للصالح العام
Subordination of Individual Interest to General Interest,

يتطلب هذا المبدأ تغليب مصلحة المنشأة على مصلحة أحد موظفيها أو مجموعة من الموظفين . كذلك مصلحة الأسرة فوق مصلحة أحد أفرادها ، ومصلحة الدولة فوق مصلحة أى مواطن أو مجموعة من المواطنين . ويبدو أن هذه القاعدة لاتحتاج إلى مزيد من الإيضاح لتأكيد ضرورتها وأهميتها، غير أنه للأسف الشديد كثيراً ماتهدر هذه القاعدة نتيجة للجهل والأثرة

والأنانية وعدم الشعور بما ينبغي أن يكون عليه الفرد من تغليب المصلحة العامة فوق المصالح الفردية . ويمثل مثل هذا التعارض عقبات ومصاعب كثيرة أمام الإدارة ، تحاول جاهدة أن تعمل على تذليلها ومنها مراعاة مايلي:

١ — الحزم والقدوة الطيبة من الرؤساء .

٢ — أن تكون الاتفاقات عادلة على قدر الإمكان .

٣ — الرقابة الدائبة المستمرة .

مكافأة الأفراد Remuneration of Personnel

تعتبر مكافآت الأفراد ثمناً لما يبذلونه من خدمات ، وعلى ذلك يجب أن تتوافر في هذه المكافآت العدالة على قدر الإمكان ، وأن يسود الرضى أصحاب العمل والعمال .

ومعدل هذه المكافآت يتوقف إلى حد كبير على رغبة صاحب العمل، والظروف المحيطة به ، ومدى مايستحقه الموظف ، ويرتبط ذلك بتكاليف المعيشة وتوافر أوعدم توافر القوى العاملة . . . والظروف العامة للأعمال، والمراكز الإقتصادية . . . الخ .

إن طريقة دفع الأجور تستطيع أن تؤثر تأثيراً ملحوظاً على تقدم المنشأة ، وعلى ذلك فإن اختيار هذه الطريقة يعتبر مشكلة هامة ، ومن الجوانب الهامة التي يحسن توافرها في طريقة دفع الأجور ما يأتي :

١ — يجب أن تتوخى عدالة الأجر المدفوع .

٢ — أن تشجع القوى العاملة على العمل ، عن طريق مكافأة كل ما يبذله العامل من جهود .

٣ — أن لا تؤدى إلى دفع أجر أكثر من الحدود المعقولة .

٨ — المركزية Centralization

إن المركزية فى نظر هنرى فايول ، كتقسيم العمل أمر يتطلبه منطق الطبيعة ، فإنه من المشاهد أن كل شىء حى every organism سواء كان حيواناً أم إنساناً ، هناك جانب تتجمع فيه مشاعره وإحساساته، هذا الجانب يطلق عليه مخ brain أو جانب موجه directive part ومن هذا المخ . . . أو الجانب الموجة تخرج الأوامر والتعليمات إلى مختلف الأجزاء ، فيؤدى كل عضو عمله ، وتكون لديه القدرة على الحركة والأداء .

والمركزية ليست وسيلة من وسائل الإدارة تعتبر جيدة أو رديئة لذاتها، بحيث يمكن الأخذ أو عدم الأخذ بها نتيجة لإصرار المديرين أو الظروف، إن مركزية الإدارة فى نظره لابد من تطبيقها ، غير أن حدود الأخذ بهذا المبدأ تتفاوت بين منشأة وأخرى .

إن مركزية الإدارة أو لامركزية الإدارة ، مسألة بسيطة نسبية ، ففى المنشآت الصغيرة حيث تنساب الأوامر والتعليمات رأساً من المدير إلى التابعين تكون هناك ضرورة حتمية للأخذ بقاعدة المركزية .

أما فى المنشآت الكبيرة ، حيث تتدرج السلطات والمسئوليات ، فإنها تمثل مرحلة طويلة تعترض سبيل الإتصال المباشر بين المدير والمراحل الأدنى فى سلم السلطات والمسئوليات وعلى ذلك فإن الأوامر والتعليمات تنساب خلال مجموعة من الوسطاء ، وحينئذ يمكن منح الموظف قدر من اللامركزية على قدر مايتمتع به من الكفاءة والقدرة على الإبتكار والمبادرة واعتماد مرؤسيه عليه وظروف العمل . إن درجة الأخذ بالمركزية يجب أن تتفاوت بين منشأة وأخرى تبعاً لاختلاف الحالات .

٩ — سلسلة تدرج السلطات Scalar Chain

إن سلسلة تدرج السلطة ، عبارة عن السلسلة التى توضح خط السلطة

إبتداء من نهايتها ultimate authority حتى أدناها . وعلى ذلك فإنه عند القيام بمقتضيات حدود اتصالات العمل ، فإن الأمر يقتضى ضرورة سلوك هذا الخط ، حلقة بعد أخرى حتى نبدأ من أو ننتهى إلى نهاية السلطة .

وهذا الخط وإن أملته احتياجات تطبيق مبدأ وحدة الأمر ، إلا أنه يمكن القول بأنه ليس دائماً الأسرع . والشاهد على ذلك مانراه فى كثير من الأحيان فى المنشآت الكبيرة ، وما نراه كذلك أكثر وضوحاً فى دوائر الحكومة .

إن هناك أمراً يجب أن يؤخذ فى الاعتبار وهو أنه يوجد الآن نشاط كبير متعدد يتوقف نجاحه على السرعة فى التنفيذ ، وعلى ذلك فإن احترام خط السلطة يجب أن يتلاءم مع الحاجة إلى السرعة فى تنفيذ الأعمال .

١٠ — **الترتيب** Order

يعنى هنرى فايول بالترتيب أنه فيما يتعلق بترتيب الأشياء « أن كل شىء يجب أن يكون له مكان . . . وأن يوضع كل شىء فى مكانه الخاص » . ويسرى هذا المعنى أيضاً فيما يتعلق بترتيب الأفراد . . . « كل فرد يجب أن يكون له مكان ... وأن يوضع كل فرد فى مكانه المناسب » .

وقد خلص فايول مما سبق بوجود ترتيبين فى المنظمة ، ترتيب مادى للأشياء ، وترتيب إجتماعى للأفراد .

الترتيب المادى Material Order

يستهدف الترتيب المادى للأشياء تجنب ضياع المواد الأولية ، وعلى ذلك فإنه لإمكان تحقيق ذلك ، لا يكفى فقط وضع كل شىء فى مكانه المخصص بشكل مرتب ، بل يجب أيضاً أن يختار هذا المكان بعناية بحيث يمكن المنشأة من مزاولة مختلف أوجه نشاطها بأعلى قدر ممكن من اليسر .

الترتيب الاجتماعى Social Order

يستهدف الترتيب الاجتماعى للأشخاص تخصيص مكان لكل موظف، وأن يوضع الموظف فى المكان المخصص له، ويقتضى الترتيب الأمثل أن يكون المكان مناسباً للموظف، وأن يكون الموظف مناسباً للمكان.. أو كما يقول المثل الإنجليزى « الرجل اللائق فى المكان اللائق » The right man in the right place

ويخلص فايول مما تقدم إلى أن الترتيب الاجتماعى يتطلب حسن تطبيق قاعدتين من أهم القواعد اللازمة للنشاط الإدارى، وهما: التنظيم الجيد، والاختيار الجيد.

١١ — **المساواة** Equity

يتساءل فايول قائلا ... لماذا المساواة وليست العدالة؟ ويستطرد قائلا إن العدالة عبارة عن احترام المعتقدات الوضعية وجعلها موضع التنفيذ، غير أن هذه المعتقدات الوضعية لا تستطيع أن تحيط بكل شىء، فضلا عما قد يعتورها الإبهام فى نصوصها، الأمر الذى يتطلب تفسيرها، أو الإضافة إليها لتعويض ما بها من قصور indequacy.

إن تشجيع القوى العاملة لأداء وظائفها بأعلى ما فى طاقتها وقدرتها من الولاء والإخلاص، يتطلب ضرورة اتباع قاعدة المساواة... تلك المساواة التى يراعى عند تطبيقها أن تكون ممزوجة بالعطف والعدالة. والمساواة بهذا المعنى تستبعد العنف والقوة. ويتطلب ممن يطبقها أن يتصف بالخبرة، وأن يكون على قدر كبير من الذوق والشعور الفياض.

١٢ — **إستقرار العمل** Stability of Tenure of Personnel

يتطلب الموظف الجديد بعض الوقت للاعتياد على عمله الجديد حتى

يتمكن مَن أدائه بنجاح ، هذا مع الافتراض دائماً أن هذا الموظف تتوافر لديه القدرات المطلوبة لأداء هذه الوظيفة . . وعلى ذلك فإنه قبل حصوله على هذا المران ، أو فى حالة حصوله على هذا المران ولكنه استبعد من وظيفته ، فإنه لا يمكن القول إنه أدى عملا ذو أهمية للمنشأة التى يعمل بها. ومما لاشك فيه ، إنه إذا تكررت مثل هذه الأمور ، فإن العمل لن يتم على أفضل وجه ممكن .

وعلى وجه العموم ، إن استقرار العمل يشاهد فى المنشآت الناجحة ، وعلى العكس من ذلك يلاحظ عدم الاستقرار فى المنشآت غير الناجحة ، الأمر الذى يتضح منه أن عدم الاستقرار نتيجة لسوء الإدارة .

١٣ — **المبادأة أو الابتكار** Initiative

يستشعر الشخص الذكى قدراً كبيراً من الرضى عندما يخطط لفكرة معينة ، ويحرص حرصاً شديداً فى العمل على تأكيد نجاحها . هذه القدرة على التفكير والتنفيذ هى ما نسميه بالمبادأة أو الابتكار .

ومن الأمور المرغوب فيها أن يتحلى الموظفون فى مختلف المراحل الإدارية داخل التنظيم بهذه الصفة التى تعنى القدرة على الخلق والإبداع والابتكار ، وعلى ذلك فإنه من الضرورى أن يعمل على تشجيع تنمية هذه الصفة حتى تصل إلى أقصاها .

وتعتبر هذه الصفة مصدراً هائلا من مصادر قوة المشروع إذا تحلى المدير بها . والمدير الناجح يجب أن يكون راغباً وقادراً على تضحية بعض غروره ، فى سبيل منح مساعديه الفرصة لاستشعار الرضى عن طريق تنمية هذه الصفة فيهم ، وذلك لأنه — إذا ما تساوت الصفات الأخرى — فإن المدير القادر على تنمية هذه الصفة لدى مساعديه يعتبر أفضل من ذلك الذى لا يستطيع أن يحقق ذلك .

١٤ — روح الاتحاد Esprit de Corps

إن قادة المشروعات Business Heads عليهم أن يفكروا تفكيراً عميقاً فى المثل القائل « الاتحاد قوة Union is strength » فروح الاتحاد والانسجام بين أفراد القوى العاملة فى المشروع تعتبر قوة كبيرة له ، وعلى ذلك يجب أن تبذل الجهود لتدعيمها . وهناك طرق عديدة لإمكان تحقيق ذلك نذكر من بينها بصفة خاصة ، قاعدة واحدة واجبة التطبيق ، وثغرتان يجب تجنبهما .

أما القاعدة الواجبة التطبيق فهى قاعدة « وحدة الأمر » أما الثغرتان الواجب تجنبهما فهما :

(أ) سوء فهم القول السائد « فرق واحكم divide and rule » .

(ب) سوء استخدام التعليمات المكتوبة لاتصالات العمل .

يرى « فايول » أنه من الأمور التى يجب مراعاتها عدم بث الفرقة بين أفراد القوى العاملة فى المشروع وهو فى ذلك يقول « إن بث الفرقة بين قوى الأعداء لإضعافهم يعتبر عملا يتصف بالمهارة ، بينما بث الفرقة بين نفس الفريق الذى ينتمى إليه الشخص يعتبر إثماً كبيراً » .

كما ويرى « فايول » أنه عند التعامل فى شئون تتعلق بالمشروع ، أو إعطاء أمر يحتاج إلى مزيد من الشرح ، غالباً ما يكون من الأيسر والأسرع القيام بذلك شفهياً وعدم اللجوء إلى الكتابة .

وعلى ذلك يفضل « فايول » إعطاء الأوامر شفهياً كلما كان ذلك ممكناً ومجدياً ، لأن ذلك يحقق السرعة والوضوح والانسجام .

ويختتم « فايول » بحثه عن القواعد ، أو المبادىء الإدارية وأهميتها قائلا « بدون مبادىء . . . يعيش المرء فى الظلام والفوضى . . . إن المبادىء هى المنارة التى تهدى من يسترشد بها ، ولن يستطيع ذلك إلا أولئك الذين يعرفون الطريق إليها » .

الواجبات الإدارية للتنظيم :

يرى فايول أنه يجب على المنظمة أن تقوم بالواجبات الإدارية الآتية في جميع الأحوال :

١ — التأكد من أن التخطيط أعد بعناية ، وأنه ينفذ بكل دقة .

٢ — التأكد من أن التنظيمين : الإنسانى والمادى يكفلان تحقيق أهداف المشروع .

٣ — وضع سلطة مفردة مرشدة Single guiding authority ويجب أن تتوافر فى هذه السلطة المفردة الحكمة والنشاط .

٤ — تنسيق الجهود ، والعمل على أن يتوافر الانسجام بين مختلف أوجه النشاط داخل المنشأة .

٥ — إعطاء قرارات حاسمة وواضحة .

٦ — إيجاد وسيلة فعالة للاختيار بحيث يرأس كل قسم شخص يتصف بالقدرة والحيوية والنشاط ، وأن يوضع كل موظف فى المكان الذى يستطيع أن يؤدى فيه أعظم قدر من الخدمة .

٧ — تحديد الواجبات بوضوح .

٨ — تشجيع الرغبة فى تحمل المسئولية ، وتشجيع الابتكار وروح المبادرة فى العمل .

٩ — إعطاء مكافآت عادلة للخدمات المبذولة .

١٠ — الاستفادة من مفهوم العقوبات لتقويم الأخطاء .

١١ — التأكد من استتباب النظام واستقراره .

١٢ — التأكد من تغلب المصلحة العامة على المصلحة الفردية .

١٣ — إعطاء عناية خاصة لقاعدة وحدة الأمر .

عناصر الادارة عند فايول

Elements of Management

أولا — التخطيط Planing

يرى فايول فى القول الشائع « الإدارة تعنى النظر إلى المستقبل managing means looking ahead » ما يوضح أهمية التخطيط فيما يتعلق بدوائر الأعمال . كما ويستطرد قائلا « حقيقة أن النظر إلى المستقبل ليس كل الإدارة ، إلا أنه جانباً أساسياً فيها » .

« وتبدو الحاجة واضحة إلى التخطيط فى أحوال عديدة ، وبطرق مختلفة ، ولعل أهمها هى وضع خطة للعمل فى المستقبل ، إذ أن آثارها تكون فعالة ومثمرة ، هذا فضلا عن أنها تعتبر بمثابة صورة المستقبل Future picture » .

وتعتمد خطة العمل للمستقبل فى نظر فايول على ثلاثة نقاط :

١ — موارد المنشأة .

٢ — طبيعة العمل وأهميته .

٣ — اتجاهات المستقبل .

ويلاحظ أن فايول لا يقلل من أهمية التخطيط ، بل يعتبره من أصعب الأمور التى تقابلها المنشآت .

ثانياً — التنظيم Organizing

يرى فايول أن تنظيم منشأة ما يعنى مدها بكل شىء نافع تحتاج إليه لتأدية مختلف وظائفها ، كالمواد الخام ، والأدوات ، ورأس المال ، والأفراد . وكل هذه الأمور يمكن تقسيمها من وجهة نظره إلى قسمين : التنظيم المادى ، والتنظيم الإنسانى . وقد ركز جهوده نحو التنظيم الإنسانى .

١٤ — الإشراف على الترتيب المادى والترتيب الإنسانى .

١٥ — الرقابة العامة على كل ما فى التنظيم .

١٦ — مقاومة كثرة التعليمات .

ويرى فايول أنه يجب على الإدارة أن تقوم بجميع الواجبات السابقة فى مختلف المشاريع ، سواء كانت فردية أو غير فردية ، غير أنه يرى أن تحقيقها يكون يسيراً كلما كبر حجم المشروع وازداد عدد موظفيه .

ثالثاً — القيادة Command

يرى فايول إنه إذا ما تم التنظيم على الوجه المتقدم ، فلا يبقى بعد ذلك إلا إدارته وتشغيله ، وهذه هى القيادة . والقيادة هنا تعنى مختلف الرؤساء والمديرين كل فى حدود مسئولياته ، وفى نطاق الوحدة التى تدخل فى اختصاصه فكل مدير عليه أن يحصل من جميع موظفيه على الجهد الأمثل لمصلحة المنشأة بأسرها .

والقيادة السليمة يجب أن تتوافر فيها الصفات الآتية :

١ — المعرفة التامة بمن يعمل تحت إمرتها من موظفين .

٢ — استبعاد غير القادرين .

٣ — الإحاطة الشاملة بجميع الاتفاقات الملزمة للمنشأة وموظفيها .

٤ — القدوة الحسنة .

٥ — مراجعة التنظيم مراجعة دورية والاستعانة فى تحقيق ذلك بالخرائط التنظيمية الملخصة .

٦ — جمع كبار المعاونين عن طريق المؤتمرات لتركيز الجهود وتوحيد توجيههم .

٧ — عدم التدخل فى التفصيلات ، حتى لا يستغرق ذلك كثيراً من جهد القيادات ووقتها .

٨ — أن تستهدف القيادة السليمة تحقيق الوحدة بين أفراد القوى العاملة وحثها على النشاط والولاء ، وتشجيع روح الابتكار والمبادرة فيها .

رابعاً — التنسيق Co-ordination

التنسيق هو تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط فى المنشأة بقصد تيسير عملها وتحقيق نجاحها . والتنسيق يتناول فيما يتناول الجوانب المادية والاجتماعية والوظيفية للتأكد من ملاءمة كل جزئية من الجزئيات للقيام بمهمتها وقدرتها على أداء ذلك بصورة اقتصادية .

والتنسيق الجيد فى أى مشروع من المشروعات يجب أن تتوافر فيه الحقائق الآتية :

١ — كل إدارة من الإدارات تعمل فى انسجام تام مع بقية الإدارات .

٢ — يجب أن تعرف كل إدارة من الإدارات ، والأقسام التابعة لها ، الدور الذى يجب عليها أداؤه بوضوح تام ، كذلك المعونة المتبادلة التى يمكن أن يؤديها كل للآخر .

٣ — يجب أن يتناسق باستمرار جدول العمل للإدارات المختلفة والأقسام الفرعية مع مختلف الظروف والأحوال .

ولا يخفى أن مثل هذه النتائج السابق ذكرها لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق الذكاء والخبرة والتوجيه الحى النشط . ومن أجل ذلك يلاحظ عدم تمام تحقيقها فى كثير من المنشآت لعدم قدرتها على توفير العناصر اللازمة لإمكان تحقيق التنسيق الجيد .

(5) خامساً — الرقابة Control (٥) خامسا

يرى فايول أن مهمة الرقابة فى أى منشأة هو التحقق من أن كل شىء يحدث وفقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادىء المقررة ،

كما وتهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى تعمل المنشآت على تلافى وقوعها أو تمنع حدوثها مرة ثانية .

ويمتد نطاق الرقابة بحيث يشمل كل ما فى المنشأة من أشياء وأشخاص وأعمال .

ويرى فايول أن هناك جوانب كثيرة يجب أن تهتم بها الرقابة .

فيجب مثلا على الإدارة أن تتأكد من وجود خطة ، وأن هذه الخطة تنفذ بكل دقة حتى آخر لحظة . ومن استخدام الخرائط التوضيحية الملخصة ومن أن التعليمات تنساب فى خطوط السلطة وفقاً للمبادىء الإدارية ، ومن عقد مؤتمرات التنسيق . . . الخ . . . .

ومن وجهة النظر التجارية يجب التأكد من أن المواد الأولية التى تدخل فى المنشأة ، أو التى تخرج منها ، تراجع من حيث الكمية ، والنوع ، والسعر ، وأن سجلات المخازن تمسك بدقة ، وأن المنشأة تنفذ كل ما تتعهد به من وعود .

ومن الناحية الفنية يجب أن يكون هناك تقدم ملحوظ فى عمليات التشغيل ووسائل الصيانة ، وحالة المصنع ، وما تؤديه القوى العاملة من أعمال.

ومن الناحية المالية تشمل الرقابة الدفاتر والنقدية والمصادر المالية واستعمالات رأس المال . . . الخ . . .

ومن الناحية التأمينية التأكد من أن الوسائل المستخدمة لوقاية الممتلكات والأشخاص فى حالة جيدة .

وأخيراً . . . من الناحية المحاسبية ، يجب التأكد من وجود جميع الوثائق والمستندات ، وإمكان الرجوع إليها فى سرعة عند الضرورة دون أى تأخير أو إبطاء ، وأنها تعطى صورة واضحة لحالة المنشأة ، وأن الرقابة تستطيع أن تتحقق عن طريق مراجعة الدفاتر والإحصاءات ، والأشكال البيانية ...الخ

من دقة هذه الوثائق ، وعدم وجود مستندات عديمة الفائدة ، أو أرقام عديمة الجدوى .

ويتضح من التفكير الأساسي لفايول فيما يتعلق بالهيكل الإدارى أنه يعتبر التنظيم إحدى وظائف الإدارة ، وأنه يستقل عن التخطيط ، والتوجيه ، والتنسيق والرقابة ، ذلك على الرغم من أنهما عنصران متداخلان فى العمل . وهو يحبذ استخدام الخرائط التوضيحية للهيكل الإدارى ، ويقول إنه تكفى نظرة واحدة إلى هذه الخرائط لتمكن المنشأة وأقسامها من معرفة الاختصاصات وحدود السلطة ، وهو يرى أن هذه الخرائط التوضيحية تؤدى أكثر مما يؤديه الشرح الطويل .

ويرى فايول ضرورة وجود إخصائيين فنيين يعاونون المدير العام فى المسئوليات الملقاة على عاتقه ، على أن لا يكون لهؤلاء الفنيين سلطات معينة . إنما يعملون وفقاً للتعليمات التى تصدر إليهم من المدير العام .

تقسيم الوظائف عند فايول

يرى فايول إنه يمكن تقسيم جميع أوجه النشاط فى المنشآت الصناعية إلى ست مجموعات :

١ ــ النشاط الفنى Technical activities : كالإنتاج ، والصنع وإخراج سلعة جديدة من عدد من الأشياء المصنوعة .

٢ ــ النشاط التجارى Commercial activities : كالشراء والبيع والمبادلة

٣ ــ النشاط المالى Financial activities : وهو يهدف إلى حسن استعمال المال على الوجه الأمثل .

٤ ــ النشاط التأمينى Security activities : ويهدف إلى حماية الممتلكات والأشخاص .

٥ — النشاط المحاسبي Accounting activities كالقيام بعمليات الجرد وعمل ميزان المراجعة والميزانية ، وحسابات التكاليف ، والأرقام الإحصائية.

٦ — النشاط الإداري Managerial activities : كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة .

وهو يرى أن المنشأة سواء كانت بسيطة أم معقدة ، صغيرة أم كبيرة ، فإن هذه المجموعات الست من أوجه النشاط ، أو هذه الوظائف الأساسية ينبغي أن تتوافر دائماً ، وأن لا يتولاها إلا الكفاءات القادرة على القيام بها .

ويعتبر فايول من الأوائل الذين نادوا بضرورة تعليم الإدارة . كما كان يرى أن جميع الموظفين في المنشآت سواء أ كانوا صغاراً أم كباراً يجب أن يكون لديهم قدر من المعلومات بالنسبة للوظائف الأساسية في المشروع ، وهذا القدر ترتفع نسبته من وظيفة لأخرى تبعاً لنوع الوظيفة ، فرئيس القسم في نظره يجب أن تتساوى لديه القدرة الفنية والقدرة الإدارية وهو يقدر الأهمية النسبية لكل منهما بـ ٣٠٪ بينما المدير يجب أن تكون القدرة الإدارية لديه ٤٠٪ والقدرة الفنية ١٥٪ فقط .

ولنضرب مثلا من تفكيره في هذه الناحية نورد جدولا يوضح الأهمية النسبية للقدرات اللازمة للموظفين في مختلف المنشآت الصناعية من وجهة نظره[1] .

ويستخلص من الجدول التالي ما يأتي :

١ — إن أهم قدرة يجب أن يتصف بها العامل هي القدرة الفنية .

٢ — كلما تدرجنا صعوداً في سلم الوظائف نجد أن الأهمية النسبية للقدرة الإدارية تأخذ في الازدياد بينما تأخذ الأهمية النسبية للقدرة الفنية في التناقص.

(١) يرجع إلى
General and Industrial Mangement — Fayol Sir Isaac pitman and Sons Ltd. 1954, pp, 8-10.

نوع الوظيفة	القدرات اللازمة						
	إدارية ٪	فنية ٪	تجارية ٪	مالية ٪	تأمينية ٪	محاسبية ٪	المجموع الكلى ٪
منشآت كبيرة							
عامل	٥	٨٥	—	—	٥	٥	١٠٠
مقدم	١٥	٦٠	٥	—	١٠	١٠	١٠٠
مراقب	٢٥	٤٥	٥	—	١٠	١٥	١٠٠
رئيس قسم	٣٠	٣٠	٥	٥	١٠	٢٠	١٠٠
رئيس قسم فنى	٣٥	٣٠	١٠	٥	١٠	١٠	١٠٠
مدير	٤٠	١٥	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠٠
منشأة فردية	١٥	٤٠	٢٠	١٠	٥	١٠	١٠٠
منشأة صغيرة	٢٥	٣٠	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠٠
منشأة متوسطة	٣٠	٢٥	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠٠
منشأة كبيرة جداً	٥٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠٠

٣ — إن أهم قدرة يجب أن يتصف بها المدير هى القدرة الإدارية ، وكلما ارتفعنا فى سلم السلطة فإن هذه الصفة يجب أن تكون الغالبة .

٤ — إن أهم قدرة يجب أن يتصف بها رئيس المنشأة الصناعية الصغيرة هى القدرة الفنية .

٥ — كلما كبر حجم المنشأة ازدادت الأهمية النسبية للقدرة الإدارية ، بينما تنخفض الأهمية النسبية للقدرة الفنية .

٦ — إننا كلما ارتفعنا فى سلم السلطات والمسئوليات ، يجب أن يزداد الإلمام بمختلف الوظائف فى المشروع ، وهذا القدر ترتفع نسبته فيمن يتولى مراكز قيادية . وعلى ذلك فقد أوضح الارتباط الوثيق بين الإدارة ومختلف العلوم والفنون التطبيقية ، حيث أن الإدارة الرشيدة تستخدم كل ما يطرأ على هذه العلوم والفنون من تقدم لخدمة المشروع بأسره ، حتى يحقق أهدافه بأعلى قدر ممكن من الكفاية .

يتبين لنا مما سبق أن فايول وضع الأسس والقواعد لكل من التنظيم والإدارة ، وأنه تعمق فى بحوثه ودراساته إلى الدرجة التى مكنته من أن يضع نسباً مئوية للقدرات التى يجب أن يتصف بها مختلف الموظفين بالمنشأة ، وأنه إذا كانت قد تغلبت عليه طبيعة مهنته ، فوضع الوظيفة الفنية فى تقسيماته فى مركز الصدارة ، إلا أن هذا لا يمنع أنه من الرواد الأوائل الذين أعطوا الإدارة أعظم جانب من الأهمية ، وطالبوا بضرورة تعليمها ، وتعتبر العناصر التى ذكرها ، والتى يجب أن تشملها الوظيفة الإدارية إضافة جديدة ومبتكرة ونافعة فى مجال الإدارة العلمية ، ما زال معمولا بها إلى حد كبير حتى الآن .

وقبل أن نتكلم عن القواعد العلمية الحديثة للتنظيم والإدارة ، لا يفوتنا أن نشير إلى أن هناك رواداً كثيرين أسهموا بجهودهم الفكرية وأبحاثهم ودراساتهم فى تطوير الإدارة العلمية بحيث وصلت إلى ما هى عليه الآن ، وسنشير إلى بعضهم فى مواضع مختلفة من هذا الكتاب[1] .

وحدة طبيعة الإدارة :

تحدد الظروف المحيطة فى أى بلد نوع النظام الاقتصادى السائد فيها ، وفى العالم الآن نظامان متناقضان يتمثل أحدهم فى الحكومات التى

(١) من هؤلاء الرواد هنرى جانت وفرانك جلبرت ، وهاربختن إمرسون وويسترد روبنسن وإروريك والأستاذان ج .ت،د . موتى ، و. س . ريلى وتشستربرنارد ... وغيرهم .

تسيطر على النشاط الاقتصادى وتمنع الملكية الفردية ويتمثل الآخر فى الحكومات التى لا تتدخل فى النشاط الاقتصادى وتسمح بقيام الملكية الفردية وبين هذين النظامين توجد أنظمة أخرى تتبعها بقية دول العالم ، ومنها نظامنا الحديث الذى نادى به السيد الرئيس وجعله شعاراً لجمهوريتنا العربية ، ذلك هو النظام الاشتراكى العربى الذى يسمح بقيام الملكية الخاصة ويشجعها بشرط ألا تكون مستغلة أو انتهازية . وهو من أجل ذلك يساعد على انتشار المنظمات التعاونية على أساس أنها نوع من الملكية الخاصة يضم فيها الأعضاء جهودهم الاختيارية لتحسين أحوالهم الاقتصادية والاجتماعية . وعلى ذلك فهى تهدف بطبيعة تكوينها إلى القضاء على الاستغلال والانتهازية.

ومهما يكن من شىء فإن طبيعة الإدارة تكاد تكون واحدة فى مختلف المشروعات التى تقام فى ظل مختلف[1] النظم ، بمعنى أن الحاجة إلى تطبيق الوظائف الإدارية وضرورة توفير عناصر الكفاية فى هذه الوظائف سواء فى المشروعات التى تعمل فى النظم التى لا تعترف بالملكية الخاصة ، والمشروعات التى تعمل فى ظل النظم التى تعترف بالملكية الفردية وتشجعها ، والمشروعات التى تقام فى دول تعترف بالملكية الخاصة وتعمل على تنظيمها وتوجيهها بما يتفق والصالح العام وذلك عن طريق تكوين منظمات برأس مال مختلط من القطاع العام والقطاع الخاص ، أو بوضع التشريعات المنظمة للقطاع الخاص ، فكل هذه المشروعات تستهدف زيادة الدخل

---

(١) يهمنا أن نشير إلى أن القواعد العلمية للادارة التى أسهم بها فردريك ونسلوتايلور قد أفادت فى تقدم كثير من الدول سواء أكانت شرقية أم غربية فى مجال التطبيق الإدارى ، ولا أدل على ذلك مما قرره خروشوف رئيس وزراء الاتحاد السوفييتى السابق ، على شدة تعصبه لكل ماهو روسى أنه قرر أمام عدد من حكام الولايات الأمريكية أثناء زيارتهم للاتحاد السوفييتى بدعوة منها، أن روسيا تدين لأمريكا بالإدارة العلمية على طريقة فردريك ونسلوتايلور.
Management in the USSR — Comparisons to the U.S
Marshall Dimick — Public Administration Review 1960, p. 139.
ويرجع أيضاً إلى « بعض مشاكل تنظيم وإدارة القطاع العام » للدكتور أحمد فؤاد شريف بحث صادر عن المعهد القومى للادارة العليا عام ١٩٦٢ ص ١٦ .

القومى والارتفاع بمستوى المعيشة للأفراد والجماعات ، ولابد لنجاحها فى تحقيق أهدافها من كفاية الإدارة . كذلك يجب على الجمعيات التعاونية أن تطبق فى مختلف الوظائف الإدارية التى تحتاج إليها قواعد الإدارة العلمية شأنها فى ذلك شأن المنظات التجارية الناجحة .

ومن الذين يؤيدون هذا الرأى وينادون به Brech [١] فإنه يقول « . . . على الرغم من أن الملكية فى الجمعيات التعاونية تختلف من حيث المبدأ عما يكون عليه الحال فى المشروعات الأخرى ، إلا أن الإدارة فيها تتم على صورة متشابهة لأى شركة تجارية وذلك من حيث أنها منظات اقتصادية تعمل فى ظل منافسة حادة تستوجب عليها أن تساير التطور العلمى وتطبق قواعد الإدارة العلمية » .

تعريف الإدارة :

قد يكون من الصعوبة بمكان الوصول إلى تعريف كامل شامل لمعنى الإدارة . ولهذا اختلف الكتاب والباحثون فيما أورده كل من كلام لتحديد هذا المعنى . فقال Stanley Vance فى تعريف الإدارة :

« يمكن القول فى إيجاز أن الإدارة هى مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها . وهذا القول ينطبق حيثما يضم اثنان أو أكثر جهودهم للقيام بعمل ما »[٢] .

---

(١) The Principles and Practice of Management, E.F.L. Brech & Others. Longmans' Green & Co. London 1953, p. 7.

(٢) Industrial Administration, Stanley Vance, Mc. Graw-Hill Book Co. Book Co. Inc. New York 1959, p. 3.

ومن الآخرين الذين تكلموا عن الإدارة Edward H. Hampel فى كتابه Small Plant Management, p. 83. يعرف الإدارة بأنها المراحل المتتابعة من التفكير واتخاذ القرارات فإن المدير يهدف إلى تحديد حجم المنتجات أو الخدمات ونوعها وأعمال تكلفة وأوقات وأسعار بيعها ، وما إلى ذلك مما يسمح بتحقيق ربح للمشروع . وأن الواجب الرئيسى الذى يقع على عاتق المدير هو القيام بمثل هذا التفكير واتخاذه لمثل هذه القرارات . =

In essence management is simply the process of decision making and control over the actions of human beings of the express purpose of attaining predetermined goals.

والواقع أن مفهوم الإدارة بمنطق العصر الذى نعيش فيه أوسع مما تضمنه هذا التعريف ، فإن مفهوم الإدارة لم يعد قاصراً على مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها . بل إنه مع ذلك يشمل الوسائل الصحيحة التى تتخذها المنشأة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود الممكنة . ولها فى سبيل ذلك أن تستعين بوسائل التدريب والتمرين التى تساعد على إتقان العمل ، مع مراعاة العلاقات الإنسانية لأنها تعتبر جزءاً لا يتجزأ من علاقات العمل ، التى تقوم على التفاهم والمصلحة المتبادلة والعمل لما فيه مصلحة القوى العاملة بجانب مصلحة أصحاب الأعمال بما يعود عليهما وعلى الدخل القومى بأفضل

= ويلاحظ أن صاحب هذا التعريف قد أغفل العنصر الإنسانى وما يجب له من الرعاية والعناية الكافية من حيث أنه المحرك لجميع الوظائف التى يشتمل عليها المشروع .

كذلك عرف المعهد البريطانى للعلاقات العامة الإدارة فى صحيفة العلاقات العامة عدد مايو سنة ٥٠ ص٢ « بأنها التفكير المستمر والجهد المتواصل الذى يبذل لخلق علاقات قائمة على الفهم المتبادل . واستمرار بقائها بين الأشخاص فى المنظمات أو بين المنظمات والمجتمع بالمعنى الأعم » .

كذلك Plowman and Petersen فى كتابهما Business Organization اللذان يعرفان الإدارة بأنها الوسيلة الفنية التى تستطيع بمقتضاها مجموعة من الأشخاص أن تحدد وتوضح أهدافها وأغراضها وتعمل على تحقيقها .

وذكر Oliver Sheldon فى كتابه The Philosophy of Management ص ٥١ — ٥٢ يمكننا أن نقرر وظائف الإدارة هى الطريقة التى يتم بواسطتها :

أولا — تجميع أوجه النشاط المتشابهة أو المتقاربة فى وظيفة واحدة .

ثانياً — تمييز كل وظيفة بوضوح عن الأخرى .

ثالثاً — خضوع كل وظيفة لرقابة خاصة .

ومن ذلك يتبين أن شيلدن لم يذكر شيئاً عن القيادة الحازمة الرشيدة والتوجيه والتنسيق ومراعاة العامل الإنسانى أو أهمية العلاقات العامة فى إدارة المشروعات .

النتائج : ولهذا يتزايد الاهتمام فى مختلف الدول الناهضة نحو أهمية تطبيق الأساليب العلمية فى إدارة العنصر الإنسانى .

كذلك لم يتضمن التعريف إشارة إلى القيادة الحازمة القادرة التى تتعامل مع المرؤوسين بأسلوب يخلق فيهم روح التجاوب واحترام القادة بحيث يتعاون الجميع عن شعور بالرضى النفسى وحرص على تحقيق أهداف المشروع .

وقد أغفل التعريف كذلك ناحية مهمة فى الإدارة وهى العلاقات العامة ، فإنها تهدف إلى بذل جهود متواصلة تقوم على الإلمام بطبيعة المجتمع الذى تعمل فيه المنشأة بحيث تخلق هذه الجهود وعيا فى هذا المجتمع ينبهه إلى أهداف المنشأة وما تتبعه من وسائل تهدف إلى خدمته لا استغلاله فإن ذلك يغريه بالتعامل معها وتشجيعها ومساعدتها على اطراد نموها وتقدمها بما يعود على الجميع بأفضل النتائج .

ويقول Frost فى تعريف الإدارة « أنها فن توجيه النشاط الإنسانى »(١). ولكن هذا التعريف على إيجازه مرن يسع كل ألوان النشاط الإنسانى ولا يعطى صورة محددة لمفهوم واضح . وقد أجريت بحوث ودراسات فى الإدارة وهى التى يطلق عليها الإدارة العلمية ، وأمكن الخروج من هذه البحوث والدراسات بقواعد ومبادىء يستفاد منها فى الإدارة وتدخل فى موضوعها ، فكان يجب أن ينطبق عليها فن التوجيه ويعبر عنها فى تعريف الإدارة بعبارة تصورها أو تشير إليها .

ويقول Houghton « إن الإدارة هى الإصلاح الذى يطلق على التوجيه والرقابة ودفع القوى العاملة إلى العمل فى المنشأة ، وهى تمثل العنصر الشخصى فى حياة المنشأة ، ذلك العنصر الذى يقوم بتطويرها وتنسيقها وتوجيهها والإبقاء على كل ظاهرة فى مكانها . وهذا العنصر الشخصى لا يمكن استبداله بعنصر آخر يحل محله ويعتمد نجاح المنشآت

(١) Teach Yourself Management, M. Gilbert Frost.

إلى حد كبير على المهارة التى تؤدى بها أعمال الإدارة »[١] .

وقد اشتمل هذا التعريف على بعض العناصر المكونة للإدارة كالتوجيه والتنظيم ، فإن قوله « الإبقاء على كل ظاهرة فى مكانها » يفهم منه العمل على إيجاد توازن داخل المنشأة وهذه وظيفة التنظيم . كما اشتمل أيضاً على التنسيق والرقابة وأغفل أهمية العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة .

ويقول الأستاذان D.S.K. Dexter, S. Kimball « يدخل فى نطاق الوظيفة الإدارية جميع الوظائف[٢] والواجبات اللازمة لبدء أى مشروع وتمويله ووضع سياساته العامة وتهيئة المعدات اللازمة له والشكل العام الذى يزاول فى ظله نشاطه واختيار من يشغلون الوظائف الرئيسية » .

ويفهم من هذا أن الكاتبين يدخلان فى نطاق الوظيفة الإدارية جميع الجهود التى تبذل فى مراحل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة على اعتبار أنها من الوظائف التى يتطلبها قيام المشروع ومزاولته لنشاطه .

وبذلك تكون الإدارة عندهما هى الوظيفة الشاملة لكل ما يتطلبه تكوين المشروعات من جهود .

ويقول R.T. Livingston « إن وظيفة الإدارة هى أن تحقيق أهدافها ① تحقق بأقصى ما يمكن من « وفورات » فى الوقت والمال . وكثيراً ما يكون ذلك عن طريق حسن الاستفادة من التسهيلات القائمة »[٣] .

وأرى أنه من الصحيح أن الإدارة تهدف إلى القضاء على الإسراف .

---

(١) P.S. Houghton, Works Management & Organization, E.R.F.N. Spon. London 1950, p. 1.

(٢) Drs. Dexter S. Kimball : Principles of Industrial Organization.
يتشابه الأستاذان فى الأسماء — فالأول عميد كلية الهندسة بجامعة كورنيل بالولايات المتحدة والثانى أستاذ التنظيم الصناعى المساعد .

(٣) The Engineering of Organization & Management, Robert Teviot Livingston, Mc.Graw-Hill Book Co. Inc. New York, 1949, p. 84.

ولكن قول الكاتب «حسن الاستفادة من التسهيلات القائمة» يعتبر كلاماً غير محدد إذ أنه لا يفصح عن الوسائل التي تتبع لحسن هذه الاستفادة. وعلى هذا يكون هذا التعبير من الليونة والمرونة بحيث يمكن تأويله طبقاً للمعايير الخاصة التي تقوم في أذهان من يقومون بوظيفة الإدارة. والمفروض أن تستفيد الإدارة من جميع الإمكانيات القائمة بحيث تطبق ما وصلت إليه الإدارة العلمية من قواعد ومبادئ لتحقق للمشروع نجاحاً يرضى به عنه أصحابه وعماله وموظفوه والمجتمع الذي يعمل فيه.

ويقول Bethel وزملاؤه في تعريف الإدارة «كثيراً ما تطلق الإدارة على الوظيفة التي يقوم بها مجلس المديرين، فهو الذي يضع السياسات التي تتعلق بنوع الإنتاج والتمويل وقنوات التوزيع والخدمات والمستخدمين، كذلك يدخل في نطاق الإدارة مسئولية أعضاء مجلس المديرين عن وضع شكل عام للهيكل التنظيمي لهذه السياسات».

ولكن الكاتب وزملاءه لجأوا في تعريفهم إلى تغليب صفة الإدارة على ما يقوم به مجلس المديرين، وهذا القول لا يتفق مع الواقع، لأن الجهاز الإداري ينظم كل سلطة ومسئولية من الإدارة العليا المسئولة عن رسم السياسات، إلى الإدارة التنفيذية التي تشمل المديرين ورؤساء الأقسام وكل من يوكل إليه الإشراف على أي عمل داخل المنشأة.

ومن الذين لجأوا إلى الإيجاز في تعريف الإدارة بكلام لا يحدد عناصرها ومقوماتها Koontz, O'Donnell فقد ذكرا أنها «وظيفة إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين».

"The function of getting things done through others"

وهكذا لا نكاد نجد تعريفاً جامعاً شاملاً للإدارة، بل وجدنا كل كاتب يحاول أن يعرف الإدارة من وجهة نظره الخاصة، ومن ثم جاء تعريفه للإدارة أن وظيفتها متأثراً بهذه الوجهة.

وعندى أن من الأفضل تجنب تكلف أمثال هذه التعاريف العامة مادام يصعب وضع عبارة قصيرة تستوعب عناصر الإدارة الكثيرة ، ويكتفى عند الكلام عن إدارة أى مشروع بذكر أوجه النشاط الرئيسية اللازمة له وقواعد الإدارة العلمية التى تطبق عليها لتؤدى بكفاية وإتقان .

غير أننا إذا كان لنا أن نفاضل بين تعريف وآخر ، فإننى أقترح تعريف الإدارة بما يلى :

« الإدارة تمثل العنصر الشخصى فى حياة المنشأة الذى يعمل على تحقيق أهدافها ، وفى سبيل ذلك تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود الممكنة ، وتستعين بالقيادات الحازمة القادرة ، وتطبق جميع عناصر الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق ، وبذلك تكفل للمنشأة نجاحاً يرضى عنه أصحابها وعمالها وموظفوها والمجتمع الذى تعمل فيه » .

وبذلك يكون هذا التعريف قد جمع فى إيجاز العناصر الأساسية للإدارة العلمية ، وأوضح بشكل ملحوظ ضرورة تطبيق العلاقات الإنسانية فى المنشآت ، وذلك عند ذكر . . . « لتكفل للمشروع نجاحاً يرضى عنه . . . عماله وموظفوه » . . . كذلك أشار إلى العلاقات العامة وضرورة تطبيقها عندما طالب بوجوب رضاء المجتمع عن المشروع الذى يعمل فى منطقته .

ونعتقد أن معنى الإدارة سيتضح بعد بيان أوجه النشاط المختلفة فى المشروعات وقد سبق أن ذكرنا أن هنرى فايول يرى أن أى منشأة صناعية سواء أكانت بسيطة أم معقدة ، صغيرة أم كبيرة ، تحتاج لأوجه النشاط الست الآتية : النشاط الفنى والنشاط التجارى والنشاط المالى والنشاط التأمينى والنشاط المحاسبى والنشاط الإدارى . وقد حدد هنرى فايول المنشآت الصناعية بالذات ، ذلك لأن هذه المنشآت تحتاج لوجود الوظيفة الفنية ، « والوظيفة الفنية لا توجد إلا فى المنشآت الفنية المعقدة التى

تقوم بعمل صناعى ، وهى تشمل الأبحاث الفنية من تحليل كيمائى ووضع الرسوم والنماذج وعمل الحسابات المختلفة لأجزاء السلعة المنتجة والتصميمات والتقديرات الفنية ودرس التحسينات . . . إلخ ، . . .

« وكبار الموظفين الذين يقومون بهذه الوظيفة مهندسون إخصائيون فى عمليات الإنتاج وهم الذين يقومون عادة بتنظيم أعمال المصانع والورش وتنم العمليات الصناعية بواسطة رؤساء الورش والمقدمين ورؤساء طوائف العمال »[1] .

والمنشآت التجارية سواء أكانت كبيرة أم صغيرة تحتاج إلى المجموعات الخمس الأخرى من أوجه النشاط التى ذكرها فايول .

ويهمنا أن نشير إلى أنه ليست هناك ثمة خلاف كبير بين « فايول » والمحدثين من علماء الإدارة ، وذلك لأن فايول استعمل فى بحثه كلمة « نشاط Activities » بالإضافة إلى استعماله كلمة « وظيفة Function » ، فالنشاط التجارى أو الوظيفة التجارية نراه قد قسمها تقسيمات فرعية كالبيع Buying والشراء Selling والمبادلة Exchange .

بينما المراجع الأمريكية الحديثة تطلق على كل فرع من هذه الفروع إما كلمة نشاط ، أو كلمة وظيفة . . . دلالة على أن كل فرع من هذه الفروع قد تطور ، وأصبح يوجد فيه متخصصون تعمقوا فى بحوثهم ودراساتهم إلى الدرجة التى تسمح بالأخذ بهذا التطور فى التقسيم الوظيفى فى عصر التخصص العلمى الذى نعيش فيه الآن .

وفيما يلى نذكر بعض وجوه النشاط فى المشروعات التجارية والصناعية بالإضافة إلى ماسبق أن ذكرناه عن النشاط الفنى .

---

(١) تنظيم وإدارة المشروعات الصناعية . دكتور محمد عبد العزيز عبد الكريم — المرجع السابق ص ١٠٠ .

① كيميائى ② وتتم ③ السابق

الشراء :

توجه المشروعات التجارية والصناعية اهتماماً كبيراً نحو شراء بضائعها، وهى تعتمد فى ذلك على ذوى الخبرة والكفاية من الفنيين والإداريين . ومهما يكن من شىء فإنه يجب أن تتوافر فيمن يقومون بالشراء . « القدرة على التنبؤ بمختلف أنواع السلع التى يقبل العملاء على شرائها ، وأن يراعوا فى ذلك أهداف المشروع ، أو بمعنى آخر يجب على الذين يقومون بمهمة الشرائع للمنظمة التى يعملون فيها أن يراعوا أهدافها حتى يمكن لجهودهم أن تكون فعاله ومثمرة »[1] . وهذا يتطلب وجوب توافر الكفايات الفنية التى تحسن القيام بمهمة الشراء ، وذلك لأنه « يترتب على الدقة فى القيام بشئون الشراء . وعلى كفاية القائمين بأعماله نجاح عمليات الإنتاج وتسهيل وظيفة البيع »[2].

وفى الخارج تلجأ بعض المنظمات ذات النشاط المماثل إلى التعاون سوياً عن طريق تجميع مشترياتها والاتجاه بها رأساً إلى مصادر الإنتاج ، فإن هذه السياسة تساعدها كثيراً على الحصول على خصم الكمية ، ويطلقون على مثل هذا النوع من التعاون اسم « الاتفاقات التعاونية »[3] Cooperative agreements وعلى المشروعات المختلفة أن تراعى فى سياستها للشراء ضمان وجود السلع باستمرار ، وذلك بتقرير حد أدنى للمخزون من هذه السلع تتخذ الإجراءات للشراء عند بلوغه . على أن تأخذ المشروعات فى اعتبارها مدى الزمن الذى يستغرقه تنفيذ الطلب . وقد أطلق على الفترة التى يستغرقها تنفيذ الطلب فى أمريكا اسم « الفترة المرشدة[4] Lead time » ولمعرفة مدى هذه الفترة

(١) Purchasing Handbook, Editor in Chief, George W. Allien, Mc Graw-Hill Book Co. Inc., p. 5.

(٢) يرجع إلى كتاب « التسويق . مبادئه وطرقه » ، دكتور مصطفى حسنين زهير ، مكتبة عين شمس ١٩٥٨ ص ٣٥٧ وما بعدها .

(٣) The Voluntary and Cooperative Groups Magazine, February, 1947, Vol. 19, No 2, p. 37.

(٤) The Store Builder, July 1947, Vol. 12, No. 7, p 45.

تلجأ بعض المنشآت فى الخارج إلى الإستفسار من مصادر الشراء التى تتعامل معها عن مدى الفترة التى تستطيع تنفيذ الطلب فيها حتى تكون على هدى من ذلك عند إرسال الطلب بحيث تصل إليها السلع فى الوقت المقدر والمناسب.

ويجب أن تحرص المشروعات على ألا يتعدى المخزون حداً معيناً ، فإن كثرة المخزون تؤدى إلى ارتفاع تكلفة المشتريات ، وهذا قد يؤدى إلى ارتفاع أسعار بيعها أو تقليل الربح الذى يعود على المشروع .

ويمكن القول فى إيجاز أنه يقع على عاتق الذين يقومون بمهمة الشراء أن يراعوا فى ذلك شراء النوع المناسب والكميات المناسبة ، بحيث تكون فى متناول الجمهور فى الوقت المناسب[1] .

البيع :

« تشمل وظيفة البيع المجهودات الشخصية وغير الشخصية التى تبذل لحث العميل المرتقب على شراء سلعة أو خدمة ومساعدته على هذا الشراء أو على تقبل فكرة لها أهمية تجارية عند البائع »[2] . وتلجأ المشروعات التجارية والصناعية إلى الطرق العلمية لتنشيط مبيعاتها ، وقد يكون من أهم العوامل التى تساعد على ذلك اختيار رجال البيع الذين يحسنون مقابلة العملاء ويتقنون فن خدمتهم ، فإن هذا يساعد كثيراً على تقوية ولاء المستهلكين للمشروع ، واستمرار تعاملهم معه ، فضلا عن أنه يؤدى إلى زيادة عدد العملاء .

ومما يساعد على زيادة المبيعات أن يكون لدى المشروعات بحوث ودراسات تعين على معرفة أنواع السلع التى يقبل المستهلكون على شرائها ، والتنبؤ بأرقام مبيعات هذه السلع ، فإن معرفة المبيعات المحتملة ييسر وضع الخطط لتحقيق هذا الرقم .

(١) Procurement, Principles and Cases; Howard T. Lewis and Wilbur B. England, Richard D. Irwin. Inc. Homewood, Illinois, 1957, p. 1,

(٢) يرجع إلى التسويق ، مبادئه وطرقه ، تأليف دكتور مصطفى حسنين زهير ، المرجع السابق ص ٣٩٦ .

كذلك مما يساعد على زيادة المبيعات تدريب رجال البيع وزيادة خبرتهم في أنواع السلع التي يتعاملون فيها وإلمامهم مع ذلك بأهداف المشروع .

الإعلان :

الإعلان بمختلف رسائله يعتبر عاملا فعالا في ترويج المبيعات ، وعلى هذا نجد أن هناك بعض المشروعات في مصر لا تهتم به ولا تضعه في المكان اللائق به من الاعتبار والتقدير ، ولعل ذلك يرجع إلى نقص الكفايات العاملة فيها .

وأعتقد أنه يجب على المشروعات التجارية والصناعية أن تولي الإعلان ما يستحق من رعاية واهتمام ، وأن تقتدي في ذلك بالمنشآت التجارية والصناعية الناجحة والتي ساعد الإعلان على تنشيط مبيعاتها وازدهارها . والإعلان يجب أن يكون له رسالة أعمق من أن يكون مجرد وسيلة لترويج المبيعات . إذ يجب أن يعمل على أن يخلق وعياً استهلاكياً بين المستهلكين بصفة عامة ، ومستهلكي السلع المنتجة بصفة خاصة ، حتى يحارب بذلك المستغلين والمضللين والانتهازيين . ويجب على المشروعات التجارية والصناعية أن تلجأ إلى الطرق العلمية في تخطيط الحملات الإعلانية والتي تراعي استخدام وسائل الإعلانات المناسبة التي تساعد على تحقيق أهداف المشروع ، وهي تراعي في ذلك ما يأتي :

أولا : يعتبر ضرباً من ضياع الأموال توجيه الإعلانات إلى غير الطبقة التي يرجى أن يكون العملاء منها .

ثانياً : يجب مراعاة الكفاية في تقسيم الإعلان بحيث يحقق الغرض المقصود منه . ويرى البعض أنه لا بد من التزام نسبة معينة من مجمل الربح بحيث لا يتعداها ما يصرف على الإعلان ، والأفضل عندي أن يتم تحديد ذلك في ضوء الدراسات التي يقوم بها المختصون بتخطيط الحملة الإعلانية ، وأن يراعي في ذلك تحقيق التعاون الكامل بين القائمين على شئون البيع

وشئون الإعلان(١) .

ثالثاً : يجب أن يكون الغرض من الإعلان هو البيع ، أو المساعدة على البيع ، أو ترويج لفكرة ، والإعلان الذى لا يحقق ذلك عن طريق مباشر أو غير مباشر يجب تفاديه .

العلاقات العامة :

ترجع العلاقات العامة بمفهومها اللغوى العام إلى أول عهد البشر بالحياة ، فإن تجمع الناس فى أى مكان وفى أى زمان ينشأ عنه بالضرورة الاتصالات والمعاملات والارتباطات ، ولا شك أن إقامة المدن ، ونشأة التجارة . وتكوين الهيئات السياسية ، قد نشأ عنه نوع من العلاقات العامة قد يكون جيداً وقد يكون رديئاً(٢) .

ولكن العلاقات العامة بمفهومها الحديث أصبحت ميداناً من ميادين الإدارة يستقل ببحوث ودراسات خاصة ويقوم على مفاهيم منظمة تعتبر عنصراً فى الإدارة الناجحة للمنشآت على جانب كبير من الأهمية(٣) .

وعرف بعضهم العلاقات العامة بأنها « الفن والعلم الذى يبحث هذه المشكلة الصعبة وهى ... كيف يوطد الفرد أو المنشأة علاقتهما مع غيرهما من الأشخاص والمنشآت »(٤) .

ولكنى أعتقد أن إطلاق كلمة « العلم » على العلاقات العامة سابق لأوان،

---

(١) من المراجع التى ترى هذا الرأى Practical Adversiting Procedure prepared by Rochester, Industrial Advertisers, Mc Graw-Hill Book Co., Inc. 1948, p. 16.

(٢) N.S.B. Gras, *Business History as a Basis for Public Relations.* The Public Relations Journal, August, 1947, p. 4

(٣) Raymond W. Miller, *Take Time for Human Engineering,* World Trade Relations Ltd., Washington, D.C. 1947.

(٤) Rex, F. Harlow and M.M. Black, *Practical Public Relations,* Harper and Bros. 1947, p. 13.

وهناك تعريفات أخرى كثيرة للعلاقات العامة — فمثلا يعرفها Verne Burent بقوله يمكن تعريفها ببساطة أنها العلاقات التى تقوم مع الغير على أى صورة من صور القول أو العمل You and your Public, Harper and Bros 1947, p. 4.

فإنه لم يتم الاتفاق على قواعد عامة مقررة فى هذا الشأن يصح أن يطلق عليها اسم « علم » كما أن العلاقات العامة تقوم على حسن تنسيق العلاقات داخل المنشآت وتوطيدها مع المجتمع الذى تعيش فيه بحيث تكسب ثقته ورضاءه عن نوع النشاط الذى تزاوله ، والوسائل التى تتبع لتحقيق هذا الغرض لم تتبلور بعد فى مجموعة من الأصول والقواعد الثابتة يطلق عليها اسم « علم » . غير أنه يمكن القول أن العلاقات العامة تتبع سبل البحث العلمى فيما تقوم به من أبحاث ودراسات .

وقد عرفها Denny, Glenn[١] بأنها الطريقة التى تستخدمها الإدارة للحصول على السمعة الحسنة والفهم المتبادل بين المنظمة وعملائها وموظفيها والجمهور بوجه عام . وهى تستطيع الوصول إلى هذا الغرض فى الداخل عن طريق تحليل أعمالها الداخلية أو تصحيح الأوضاع فيها ، وفى الخارج عن طريق انتهاج السياسات وبذل الجهود وتقديم الخدمات التى تكسبها رضاء الجمهور عنها واطمئنانه إليها .

والمشروعات التجارية والصناعية أحوج ما تكون إلى العناية بالعلاقات العامة فى إدارتها فيجب أن تبذل الجهود المتواصلة لتوطيد العلاقات بينها وبين المجتمع الذى تعمل فيه ، لكى تتمكن من خلق صلات ودية مع غيرها من الأفراد والجماعات والمنشآت، تقوم على الفهم المتبادل والمعرفة لأهدافها وما تعمله من أجل توفير أسباب الرفاهية والعيش الكريم للمواطنين ، فضلا عن رفع مستوى الخدمات فى الوطن بوجه عام ، فيزداد بذلك تقدمها ونموها حتى تقرب من تحقيق أهدافها سواء منها ما يتعلق بتحسين شئون أعضائها الاقتصادية والاجتماعية ، وما يتعلق بتحسين شئون المجتمع بصفة عامة .

التمويل :

فإنه أمر حيوى جوهرى بالنسبة إلى مختلف المشروعات، إذ يجب عليها

(١) Your Public Relations, *Glenn Griswold & Denny Griswold*, New York, Frunk and Wagnalles, 1948, p. 4.

أول ما يجب أن تعد لنفسها خطة تمويلية سليمة ، تتضمن وسائل توفير القدر الكافى من وسائل رأس المال اللازم لها فى مزاولة نشاطها ، بحيث يمكها توفير مختلف أنواع السلع والخدمات التى يحتاجون إليها المستهلكون وسكان المناطق التى تعمل فيها ، وعليها أن تضع فى المكان الأول من الاعتبار عند بدء نشاطها احتمالات التوسع ، وماقد يطرأ عليها من ظروف تضطرها إلى بذل نفقات غير متوقعة . وقد تبين من دراسات كثيرة أن عدم كفاية رأس المال كثيراً ما يؤدى إلى فشل المشروعات .

وقد ورد فى المجموعة التى يصدرها القسم التجارى بحكومة الولايات المتحدة ، أن من أهم العوامل التى تؤدى إلى فشل المشروعات البدء برأس مال غير كاف . فقد تحتاج بعض المشروعات فى السنة الأولى إلى بعض الأموال النقدية لمواجهة النفقات غير المتوقعة ، وبعض المنظمين لا يحسنون تقدير جميع مصروفاتهم بدقة وعناية ، فيكون من نتائج ذلك أن يجدوا رأسمالها قد نفذ تماماً قبل استكمال المشروع »(١) .

ثم إن المال فى المشروعات هو سبيلها إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية . فإذا توافر لها منه القدر الكافى ، تم تكوينها على صورة لائقة ، وأمكنها أن تكون عميلا ذا أهمية خاصة لدى مصادر الشراء ، فتسمح لها هذه المصادر بخصومات خاصة تميزها عن غيرها من العلاء ، وهذا مما يعينها على الوقوف أمام منافسيها ، ولعلها تبيع بأسعار تفضل أسعارها . وبذلك تزداد مبيعاتها وتتمكن من تحقيق فائض يساعدها على تدعيم مركزها . كما تتمكن عن طريق هذا الفائض أيضاً من تحسين الحالة الاقتصادية

---

(١) Establishing and Operating your own Business-Industrial (Small Business), Series No. 19, p. No. 114, U.S. Department of Commerce, Washington U.S. Government Printing Office, See also Corporate Financial Policy, Harry G. Guthman and Herbert Dougall, Prentice-Hall, Inc. p. 629, 1955.

والاجتماعية للقوى العاملة التى تعمل بها ، وقد تشارك أيضاً فى تحسين شئون المنطقة التى تزاول فيها نشاطها .

ولهذا يجب على مختلف المشروعات أن تعد لنفسها خطة تمويلية ناجحة والخطة التمويلية الناجحة هى التى تتميز بالسهولة والوضوح ، وتمد بصرها إلى ما بعد احتياجات المشروع الوقتية ، فتضع لها فى حسابها ما يلائمه من الاعتبار والتقدير ، فإن أهم ما يجب أن تتضمنه هو التنبؤ . أما التمويل الذى يعتمد على التجربة التى قد تخطىء أو تصيب ، فإنه يعنى أحد أمرين إما الإسراف أو تعرض المشروع للخطر[1] .

التأمين :

وهناك أمر هام يجب على المشروعات التجارية والصناعية أن تغفله أو تهمله لأنه من الإجراءات والاحتياطات التى تدرأ عنها مخاطر المجهول وما قد يحمله المستقبل بين طياته من الحوادث والمفاجآت التى تؤثر فى نشاطها أو تعوق تقدمها أو تؤدى إلى فشلها ، ذلك هو التأمين على ممتلكات المشروع ضد مخاطر الحريق والسرقة . كذلك التأمين على من يعهد إليهم بشئون مختلفة كأمناء الصناديق والمخازن ، ورجال البيع الذين قد يوكل إليهم تسلم أقسام معينة .

ومن حسن الإدارة أن يشمل التأمين القوى العاملة فى المشروع ، فإن ذلك يؤمن العمال والموظفين على مستقبلهم ويشعرهم بالضمان والاستقرار فى وظائفهم ، ومن الوسائل التى تتبع مبادرة المشروعات بتطبيق التشريعات التى تسنها الدولة لمصلحة هذه الفئات ، وتعمل جاهدة على أن تزيد من هذه الضمانات طبقاً لما تيسره لها إمكانياتها الخاصة ، وما يتفق مع رسالتها . ولا شك أن قيامها بذلك يساعد كثيراً على رفع الروح المعنوية ، فإن معظم

(١) Introduction to Business, Edwin H. Spengler and Jacob Klein Mc. Graw-Hill Book, Co., Inc. 1955, pp 101-108,
The Fundamentals of Financial Management, Prentice Hall, Inc, Carl A. Douton 1958, p. 407.

الذى يقع على عاتقهم مهمة الإدارة التنفيذية يؤمنون بأهمية إرتفاع الروح المعنوية ، ويرون فيه قوة دافعة فى المنظمة . هذا إلى أن ذلك مما يساعد على غرس روح الإيثار والتعاون الاختيارى فى تحقيق الهدف المشترك ، وكذلك يخلق جواً من التعاون المثمر الذى ينعكس أثره على زيادة الإنتاج .

ومن أجل ذلك تتجه المجتمعات الناهضة إلى تأمين الفرد ، واعتباره طاقة خلاقة تساهم فى بناء المجتمع ، ومن هنا اتجه تفكيرنا الثورى إلى سن التشريعات التى من شأنها أن ترتفع بالإنسان فوق مستوى الآلة ؛ إذ بينما كنا نرى فيما مضى أرباب الأعمال يهتمون بالآلات وصيانتها ، كانوا يتهاونون تهاوناً معيبا فى حق سيد الآلة ومحركها وهو العامل ، ولا يعطونه حقه من التقدير والرعاية ، وهذا ما تداركته ثورتنا عندما أصدرت قانون التأمينات الاجتماعية رقم ٩٢ لسنة ١٩٥٩ ، إذ كفل هذا القانون تأمين العمال وذويهم من بعدهم تأميناً إجبارياً ضد أربعة أنواع من المخاطر التى يتعرضون لها .

١ — التأمين ضد إصابات العمل بمعناها الواسع ، ويقصد بها الإصابات التى تقع نتيجة حادث بسبب العمل وفى أثناء تأديته . والأمراض المهنية التى يصاب بها العامل بسبب اشتغاله بعمل معين وفقاً للجدول المرفق بالقانون .

٢ — التأمين ضد الشيخوخة .

٣ — التأمين ضد العجز الكامل قبل بلوغ الشيخوخة .

٤ — تأمين أسرة العامل ضد وفاة عائلها لسبب خلاف إصابات العمل .

وقد نص القانون المذكور على وجوب اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيق نوعين آخرين من التأمين استكمالا للضمان الذى يوفره المشروع لعمال الجمهورية العربية وهما : التأمين الصحى وتأمين البطالة وقد صدر فعلا فى مارس سنة ١٩٦٤ القانون رقم ٦٣ لسنة ٦٤ ليحل محل القانون رقم ٩٢

لسنة ١٩٥٩ مقرراً إضافة نوعين جديدين من التأمينات الاجتماعية : التأمين الصحي والتأمين ضد البطالة .

كل هذه الخطوات تساعد على رفع الروح المعنوية لدى القوى العاملة ، وتخلق فيها الشعور بالولاء نحو العمل ونحو الوطن الذى قدر قيمة الإنسان فأحسن تقديره ، فلم يبق بعد ذلك إلا أن تستشعر القوى العاملة واجبها بما يرتفع إلى مستوى النظام الذى آمن بها وأحسن إليها .

ويلاحظ أن هناك بعض السلع والمواد الخام التى يتعامل فيها فى أسواق البورصة سواء منها الحاضرة أو الآجلة ، كالقطن مثلا يستطيع المتعاملون أن يؤمنوا أنفسهم ضد مخاطر تقلبات الأسعار ، وذلك عن طريق التحويط Hedging ، وبذلك يؤمنون تجارتهم المخاطر التى تتعرض لها نتيجة التعامل مع إحدى البورصات ، عن طريق التامين أو التحويط لدى بورصة مقابلة ونعنى بذلك بورصتى البضاعة الحاضرة والعقود .

الإحصاء والمحاسبة :

من الأمور التى يجب أن توليها المشروعات التجارية والصناعة عظيم اهتمامها وعنايتها التمسك الشديد بمراجعة أعمالها ، وجرد محتوياتها واعتمادها فى ذلك على خير العناصر التى تتصف بالكفاية . وللأسف الشديد فإنه توجد بعض المشروعات التى لا تراعى الكفاية والدقة فى اتباع هذه القاعدة على الرغم من أهميتها ، ومن أن عدم مراعاة الدقة فى اتباعها يعتبر من العوامل التى تؤدى إلى فشل المشروعات[1] .

وقد تطورت الوظيفة المحاسبية حتى أصبحت تشمل كل النواحى

---

(١) Practical Bank, Credit Herbert Y. Prochnow and Rog A Foulke, Prentice-Hall, Inc. New York 1950, p. 611.

الإحصائية التى تفيد فى معرفة الحقائق واستخراج البيانات . وعمل المقارنات ، والتنبؤ بالاتجاهات ، وهذا مما يساعد كثيراً فى رسم السياسات التى يقوم عليها نشاط المشروعات ، كما يعين على تعرف نواحى الضعف واتخاذ ما من شأنه التغلب عليها والعمل على زيادة الكفاية فى المشروع .

وهكذا يجب أن تهتم المشروعات الصناعية والتجارية بالمحاسبة والإحصاء واشتراط الكفايات اللازمة فيمن يقومون بها .

إذا حددت المشروعات التجارية والصناعية أوجه النشاط الرئيسية التى تحتاج إليها لتحقيق أهدافها ، فيجب عليها أن تتبع الأصول العلمية فى إدارتها ، وذلك باتباع الخطوات الآتية :

القواعد العلمية للادارة

أولا : التخطيط التنظيمى Organization Planning

ومعناه أن تعد المشروعات خطة تحدد فيها الأهداف القريبة والبعيدة التى تسعى إلى بلوغها ، والأساليب المحددة لبلوغ هذه الأهداف وهذه الخطة لا تعدو أن تكون برنامجاً عاماً يستعان به فى توجيه السياسات التى ستتبع لتحقيق هذه الأغراض ومن ثم يجب أن تحتوى على مجموعة من التفاصيل القائمة على البحث والدراسة لمختلف الأمور سواء ما يتعلق بالمنشآت المزمع إنشاؤها ، أو بالمنشآت الأخرى التى تشابهها وتقوم بنشاط مماثل لنشاطها فيجب أن تشتمل هذه الخطة على مدى توافر الإمكانيات التى تستطيع المنشاة أن تحصل عليها لتبدأ بمزاولة نشاطها ، وعلى التنبؤ بما قد تحتاج إليه فى المستقبل وما يمكنها أن تحصل عليه لمواجهة احتياجات التوسع وما قد يطرأ على السوق من تغيرات .

وهكذا يكون الهدف من التخطيط التنظيمى استخدام أقصى الإمكانيات

التي يمكن للمشروعات أن تحصل عليها وتوجهها الوجهة التي تعود بأكبر فائدة ممكنة على أصحابها وعلى مجموع الأعضاء المستهلكين .

ومن حيث أن التخطيط التنظيمي يضع السياسات لبلوغ الأهداف القريبة والبعيدة فيجب أن يتصف بالمرونة حتى يمكن تعديل هذه الخطط كلما طرأت ظروف تتطلب هذا التعديل .

ويطلق على مجموع الخطط اللازمة قبل أن تبدأ المشروعات عملها « التخطيط التنظيمي » .

ويعرفه Bennett (١) بأنه عبارة عن تحديد أهداف المشروع ، والطرق اللازمة لإرشاد الأشخاص في قيامهم بنشاطهم لتحقيق هذه الأهداف في سهولة ويسر .

ويعرفه كذلك Brech (٢) بأنه عبارة عن التنبؤ مقدماً بالحاجة إلى إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي Organization Structure في ظل التغييرات المحتمل وقوعها في المنظمة . ثم يستطرد فيذكر أن هذه المهمة ليست يسيرة وليس معناها أن تضع تفصيلا كاملا موضوعياً بمطالب المستقبل المتوقعة ، ولكنها تعني المراقبة الدائمة لاتجاه الظروف القائمة في الهيكل التنظيمي ، والتنبؤ على وجه عام بنوع المسئوليات المقترح تعديلها في الهيكل ليتمشى مع الظروف المتوقعة عند حدوثها ، وهذا التنبؤ فضلا عن أنه يعد إطاراً عاماً يتناسب مع الظروف التي قد تجد ويحتمل وقوعها ، يجب أن يتضمن كذلك الاستعدادات التي تهيأ لمقابلة النواحي الإدارية والفنية المطلوبة .

---

(١) Willard E. Bennett, Manager Selection, Education and Training. Mc. Graw-Hill Book Co. Inc. 1959, p 31.

(٢) E.F.L. Brech, Organization the Framework of Management, Longmans, Green and Co. London, 1952, pp. 347-348.

والتخطيط التنظيمي يتطلب ممن يقومون بتأسيس المشروعات إجراء البحوث بقصد التأكد من وجود الحاجة الاقتصادية لإقامة المشروع فى المنطقة المزمع إنشاؤها فيها ، والتأكد من أن رقم المبيعات المرتقب يمكن من أداء الأعمال بكفاية تامة ، فإذا توافر من هـــذه البحوث والدراسات ما يؤكد الحاجة إلى قيام هذا النشاط ، فيجب أن لا تتخذ الإجراءات اللازمة لتأسيس المشروع إلا بعد أن تتوافر الكفايات الفنية والإدارية التي تستطيع القيام بمختلف أوجه النشاط ، وبعد اتخاذ اللازم نحو اختيار الموقع وبعد أن توضع موضع الاعتبار احتمالات التوسع ، إذ أن الاستعداد لكافة الاحتمالات قبل البدء فى نشاط المشروع يعتبر فى غاية الأهمية(١) .

ثانياً : التنظيم Organization

المفهوم الاصطلاحي للتنظيم :

يبرز التنظيم إلى الوجود إذا ضم اثنان أو أكثر مواهبهما ومواردهما لتحقيق هدف مشترك وهناك اصطلاح شائع يعرف التنظيم بأنه عبارة عن الأشخاص .

وعلى هذا الأساس يعتبر الازدحام نوعاً من التنظيم الردىء(٢) .

وأعتقد أن هذا الاصطـــلاح يعنى التنظيم الاجتماعى ويعرفه بأنه الأشخاص فى علاقة ببعضهم بعض ، ولا يعنى التنظيم بالمعنى العلمى الذى تهدف إليه مختلف المنشآت والمؤسسات . ولو فهمنا التنظيم فى ضوء مدلوله العربى لوجدنا فيه ما يهدف إليه التعاون ، فإنه مشتق من كلمة « النظام » ومعناها السلك الذى يوضع فيه حبات العقد لتكون متناسقة متوافقة جميلة ، ثم استعمل اللفظ

---

(١) How to Organise and Operate a Small Business, 1955, p. 55.

(٢) Business Organization and Management, Elmere Peterson and E. Grovener Plowman, Richard D. Irwin Inc. 1958, p 73.

فى القوانين والمبادىء التى يقوم عليها تنسيق المجتمع أو الجمعية وكل ما يحقق التناسق والتوافق يطلق عليه تنظيم .

ويعرف Ralph Davis[١] التنظيم الجيد بأنه عبارة عن تعاون أى مجموعة من الأشخاص ، سواء أكانت صغيرة أم كبيرة ، تحت قيادة رشيدة بحيث تحدوهم رغبة أكيدة فى تحقيق الأهداف الاقتصادية المشتركة ، مع قدر كاف من العناية بالعمل الإنسانى .

وعندى أن التنظيم الجيد يحتاج إلى أكثر من القيادة الرشيدة ، والرغبة الأكيدة من الأشخاص الذين يعملون تحت هذه القيادة فى تحقيق الأهداف الاقتصادية المشتركة . فإنه يجب أن تكون هناك سياسات موضوعة تيسر للقيادة الرشيدة أداء عملها ، وتمكنها من استخدام الكفايات العامة اللازمة للمنشأة ، ولا بد كذلك من مقاييس توضح طرق أداء الأعمال بأكبر قدر ممكن من الكفاية ، كما أنه لا بد من وجود وسائل فعالة للرقابة وتنسيق العلاقات بين أوجه النشاط المختلفة ، مع مراعاة العلاقات الإنسانية داخل المنشأة ، والعلاقات العامة بين المنشأة وغيرها من الأفراد والجماعات والهيئات التى تعمل فى المنطقة التى تزاول نشاطها فيها . . فإن وظيفة التنظيم[١] أن يضع مقدماً القواعد الأساسية اللازمة لتنفيذ الأهداف المقررة ، وهذه القواعد يجب أن توضع عن طريق خطة تنظيمية موضوعة ، أو خطط أخرى مساعدة .

وقد ذكر Reiley, Mooney[٣] أن أى تنظيم لا يعتبر شيئاً إذا لم تقم

---

(١) Industrial Organization and Management, Ralph Currier Davis, Harper and Bros. 1957, pp 82-83.

(٢) رالف دافيز ص ٨٣ المرجع السابق .

(٣) James D. Mooney and Alan Reiley, Onward Industry, Harper and Brothers 1931, p. 479.

به مجموعة من الأشخاص ، يربط بعضهم ببعض مصالح مشتركة ، ويعملون سوياً لتحقيق غرض عام . فإذا لم يتضمن التنظيم مثل هذا الغرض ، بدا متناقضاً مع نفسه .

وهذا التعريف يعتبر تعريفاً عاماً ، لا يحدد المفهوم الاصطلاحى للتنظيم الجيد ، وهو ما أعتقد أنه الهدف الذى تسعى إلى بلوغه جميع المنشآت . ونجد أن "Mooney" عندما انفرد بكتابة مؤلفه فيما بعد عرف التنظيم (١) بعبارة أخرى - فقال - إن التنظيم يشير إلى أكثر من كونه الإطار للبنيان الذى تقوم عليه المنظمة Frame of the Edifice إنه يشير إلى البناء الكامل بجميع وظائفه المترابطة كما يبدو أثناء العمل . وهو بالنسبة للوحدة المنظمة Organized Unit بمثابة خفقات القلب وضرباته ومسرى الدم ، به تتنفس ، وعليه تتوقف حركتها الحيوية . وهو يشير إلى تناسق جميع هذه العوامل فى تعاونها على تحقيق الهدف المشترك(٢) .

ويلاحظ على هذا التعريف أنه لم يوضح العناصر اللازمة لتكوين البناء التنظيمى الجيد الذى ينهض بوضع السياسات الموضحة للعلاقات داخل المنشأة وخارجها ، وتحديد المسئوليات والسلطات للوظائف المختلفة ، وكيفية أداء هذه المسئوليات واستخدام هذه السلطات ، وقياس النتائج ، وإيجاد الرقابة الفعالة التى تضع يدها على الانحرافات فى حين وقوعها لتضمن إدارة العمل بأعلى قدر من الكفاية .

وقد عرف Davis (٣) التنظيم ، بأنه أى مجموعة من الأشخاص ، سواء أكانت صغيرة أو كبيرة ، تتعاون بصورة فعالة على تدبير مواردها الاقتصادية

---

(١) The Principles of Organization, by: James D Mooney, Harper and Brothers Publishers, 1957, p. 3.

(٢) The Fundamentals of Top Management,

(٣) Ralph Courrier Davis, Harper and Brothers, Publishers New York, 1957, pp. 240-241

لتحقيق غرض مشترك تحت قيادة موحدة ، وهذه القيادة قد تتصف بالجودة أو الرداءة أو عدم الاكتراث Indifferent ومن ثم يتأثر التنظيم بصفة من هذه الصفات ، بل الغالب الكثير أن تحدد صفة القيادة نوع التنظيم .

وأرى أن صفة القيادة وحدها لا تعتبر كافية فى تحديد نوع التنظيم ، ذلك لأنه من المعروف أن القيادة تسير فى عملها طبقاً للنظم الموضوعة لتحقيق أهداف المنشأة ، وعلى قدر ما تتوافر عناصر النجاح فى هذه النظم الموضوعة يكون تحديد نوع التنظيم . فإن التنظيم يشمل — فيما يشمل — وضع القواعد المثلى لاختيار القادة ، كما يشمل وضع وسائل الرقابة التى تضمن سلامة الأداء والبعد عن الانحرافات . فإذا فرض أن القيادة تراخت فى تنفيذ النظم الموضوعة ، فإن الرقابة تستطيع أن تكشف ذلك فى حينه . ومعنى هذا أن أمر تقويم الإدارة بالوسائل المناسبة لمصلحة العمل يقع على عاتق الإدارة العليا والإدارة العامة طبقاً للسلطات المخولة لكل منها ، ومعنى هذا أيضاً أن صفة القيادة وحدها لا يتحدد بها نوع التنظيم .

ويعرف Miller التنظيم كذلك « بأنه مجموعة مرتبة مدربة من أشخاص للقيام بعمل مشترك بحيث يفهم بعضهم بعضاً عن طريق اشتراكهم جميعاً فى استقاء معلومات معينة ، وبحيث تربطهم وحدة العزيمة والمصلحة ، وبحيث يظهر ذلك فى استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم .

وقد أهمل هذا التعريف الرقابة على العمل للتعرف على مدى الكفاية فى أدائه ، كما أهمل عنصر التنسيق مع ضرورته فى جميع مراحل عمل المنظات . هذا إلى أنه أغفل جانباً مهماً آخر من جوانب التنظيم وهو وضع السياسات التى توضح طبيعة العلاقة بين المنظمة والمجتمع الذى تعمل فيه مع أن ذلك يعتبر الأساس الذى تقوم عليه إدارة العلاقات العامة .

---

(١) A.H. Miller, Leadership, G.P Putman's Sons. 1926, p. 9.

ويعرف الأستاذ الدكتور محمد عبد العزيز عبد الكريم[1] التنظيم «بأنه عبارة عن تكوين مجموعة مرتبة ومتناسقة من أجزاء أو أعضاء توجد بينها علاقة مشتركة، أو تعمل لغرض واحد، أو يتبع بعضها البعض حتى يمكنها أن تعمل عملا مشتركا بأقل احتكاك ودون تنافر وبانسجام تام للوصول إلى الغرض من تكوين هذه المجموعة»[2].

وأعتقد أن هذا التعريف قد اشتمل على أغلب العناصر التى يتكون منها التنظيم الجيد.

وإذا كان لنا أن نفاضل بين تعريف وآخر، فإننى أقترح التعريف الآتى للتنظيم.

«التنظيم هو العمل على إيجاد حالة توازن فى المشروع وذلك عن طريق تحديد أهدافه، وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام. وتحليل

---

(١) تنظيم وإدارة المشروعات الصناعية : دكتور محمد عبد العزيز عبد الكريم مكتبة النهضة المصرية — القاهرة ١٩٤٨ ص ١٥٢ وما بعدها.

(٢) بعد أن أورد الأستاذ الدكتور محمد عبد العزيز عبد الكريم تعريفه عاد فأوضح الخصائص التى يتطلبها التنظيم الجيد وأوضحها فى عشرة خصائص هى :

١ — وجوب اختيار أعضاء المشروع حتى يكفل لهذا النظام الاجتماعى النجاح.
٢ — وضع كل شخص فى العمل الذى يناسبه.
٣ — تحديد واجبات كل عضو ووضع خطة دقيقة للعمل تحقق المراقبة.
٤ — مكافأة الأعضاء بما يناسب مجهودهم وتوفير الطمأنينة لهم، وتقوية روحهم المعنوية.
٥ — أن يكون على رأس النظام رئيس قوى حازم.
٦ — تحقيق التعاون والإنسجام.
٧ — المراقبة الداخلية.
٨ — مرونة النظام وسهولة تعديله لمسايرة التوسع دون إعادة تنظيم المشروع.
٩ — استغلال المشروع بكفاية تامة ودون إسراف.
١٠ — سهولة المراقبة.

وهكذا نرى مما سبق صعوبة الإتفاق على تعريف جامع شامل للتنظيم، وأن كل من حاول كتابة تعريف عمد إلى الصفة الغالبة أو الصفات التى يعتقد وجوب توافرها فأدخلها فى المفهوم الاصطلاحى للتنظيم وأغفل ما عداها.

مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع بيان السلطات المخولة لها ومسئولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات فى حينها والمبادرة إلى تقويمها .

وأعتقد أن التنظيم الجيد للمشروعات يتكون من العناصر الآتية :

أولا — تحديد الأهداف وتوضيح وسائل تحقيقها :

ومعنى هذا أن تحدد المشروعات التجارية والصناعية أهدافها وأغراضها وتوضيح الوسائل التى يمكن عن طريقها تحقيق هذه الأهداف وهذا يقتضى رسم السياسات التى تستعين بها الإدارة فى عملها ، إذ أن رسم السياسات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمعرفة الأهداف والأغراض معرفة تامة .

والسياسة السليمة للمشروع يجب أن تضع فى اعتبارها وتقديرها المسئوليات التى تقع على عاتق الإدارة من حيث اشتراكها فى تحسين شئون المنطقة التى تعمل فيها ، وذلك يتطلب من هذه السياسات أن ترمى إلى تحقيق الأهداف الآتية :

(أ) توفير مختلف أنواع السلع والخدمات بصفة عامة ومستهلكى المنطقة التى تعمل فيها بصفة خاصة .

(ب) المساهمة فى رفاهية المجتمع عن طريق الاشتراك فى المشاريع التى تؤدى إلى تحسين شئون المنطقة والعمل على تخفيض أسعار السلع بوجه عام دون أن يكون ذلك على حساب عامل الجودة فيها .

ويجب على المشروع إعلان هذه السياسات والتعريف بها داخل المشروع وخارجه لأن ذلك يساعد على رفع كفاية الإدارة ، فالسياسة هى أساس البناء النظامى للمشروع ، ولابد من معرفتها لتسهيل مهمة القوى العاملة ، فإذا لم تعرف بوضوح تعذر وضع التنظيم السليم وتحديد المسئوليات

والعلاقات وضمان سير العمل بين المنفذين بدرجة عالية من الكفاية والتناسق هذا إلى أن معرفة هذه السياسات تساعد على رفع الروح المعنوية إذ من المعروف أن مديرى المنشآت الذين يحتفظون لأنفسهم بالسياسة العامة للمنشأة دون أن يطلعوا الموظفين والعمال عليها عملا بالمثل القائل « يعملون طبقاً للتعليمات الصادرة إليهم[١] "Do as they are told" » .

هؤلاء المديرون بعملهم هذا يسببون انخفاض الروح المعنوية بين العمال والموظفين من حيث أن الجهل يولد الشك وعدم التعاون وضعف الدافع على العمل ، أما السياسة الواضحة فإنها تساعد على تحقيق المشاركة ، وتخلق بين الموظفين الثقة فى سلامة الإدارة .

ثانياً — تحليل الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف المشروع وتقديرها:

يحسن أن تقوم المشروعات بتحليل الوظائف والأعمال التى تتطلبها ، ثم تسترشد بهذا التحليل فى معرفة الوظائف والأعمال التى تكون فى حاجة إليها ، والمشروعات عند تأسيسها يجب أن تستعين بالكفايات الفنية التى تقوم بالبحوث والدراسات المتعلقة بمثل هذه التحليلات التى تتطلب توافر البيانات اللازمة كاسم الوظيفة ، وبيان الواجبات الملقاة على عاتق من يشغلها والظروف المحيطة بالعمل ، وطريقة دفع الأجر ، والتدريب اللازم لرفع الكفاية ، ومصادر التعيين مع تحديد الجنس إذا كان ضرورياً ، ودرجة التعليم والصفات الخاصة والاختبارات التى تجرى لمعرفة الصفات الأخرى[٢].

ويحسن أن تقوم هذه البحوث والدراسات بعـــد توضيح أسباب

---

(١) Principles and Practice of Management, Brech and Others, p. 21

(٢) Personnel Management, Walter Dill Scott. Robert C. Clotheier and William R. Spriegel Mc Graw-Hill Book Co., Inc. 1954, p. 146-147.

القيام بهذه البحوث والدراسات للعمال والمشرفين حتى يمكن تحقيق المزايا الآتية (١) :

١ — تقليل الأخطاء التى تقع فى الوصف والتحليل .

٢ — كسب تعاون العمال والمشرفين .

٣ — سهولة إقناع العمال وقبولهم للنتائج النهائية .

٤ — خلق جو من الثقة والتفاهم المتبادل .

وعلى ضوء تحليل الوظائف والأعمال تتمكن المشروعات من تقدير مختلف الوظائف وتقسيمها إلى فئات ودرجات ، وتتبع فى ذلك الطرق العملية المناسبة التى يفضلها المختصون ، ومن أهمها ما يلى (٢) :

١ — طريقة التقدير بمرتبة الوظيفة : The Job Ranking Method

تعتبر هذه الطريقة أقدم الطرق التى استخدمت وأيسرها . فى هذه الطريقة تقوم اللجان الفنية بترتيب الوظائف طبقاً لسلم السلطة والمسئولية مع أخذها فى الاعتبار الحد الأعلى والحد الأدنى لمختلف الوظائف . وفى النهاية يحدد الترتيب على طريق أخذ متوسط الترتيب الذى وضعه الفنيون القائمون بهذه المهمة .

٢ — طريقة التقدير حسب ترتيب الوظائف والأعمال ووصفها :

The Grade Discription Method

طبقاً لهذه الطريقة تقسم مختلف الوظائف والأعمال إلى فئات بحيث

---

(١) Retail Job Analysis and Evaluation, New York 1946, pp. 69-75
ويمكن الرجوع إلى الطرق الأربعة بالصفحات ٦٩ ، ٨٣ ، ١٠١ ، ١٦٨ من الكتاب الآتى :
Job Evaluation, A Basis for Sound Wage Administration.

(٢) Jay L. Otis and Richard H. Leukart, New York, Prentice-Hall Inc. 1954, p. 4.

توضع الوظائف المتشابهة داخل الفئة الخاصة بها ، ويتطلب ذلك تحليل الوظائف والأعمال داخل هذه الفئات ، ثم بعد ذلك تحديد ووصف الأعمال التي يقوم بها من يشغلون هذه الوظائف حتى يمكن قياس مدى الكفاية في الأداء ، وبذلك يسهل تقدير الأجور النسبية لمختلف الوظائف داخل كل فئة ، وبالنسبة لوظائف المنشأة بأسرها .

٣ — طريقة التقدير بالنقط : The Point Method

أساس هذه الطريقة هو اختيار نوع الوظائف التي تتلاءم واحتياجات المنشأة وتحديد العوامل التي تحتاج إليها الإدارة في التقدير وذلك بعد تحليل هذه الوظائف ، إذ يتبين من التحليل وجود عوامل عامة تشترك فيها جميع الوظائف فلا يكون هناك حاجة لاختيارها ، وبتحديد العوامل ووصفها وصفاً شاملا يعطى لكل عامل وزن يتناسب مع درجة أهميته ، ثم تعطى لكل وظيفة درجات تقدير ، وبذلك يمكن تحويل الوظائف إلى قيم رقمية بالنقط عن طريق استخراج حاصل ضرب الأوزان في درجات التقدير ، وهكذا يتيسر أمر ترتيب الوظائف والأعمال وتقدير الأجر المناسب .

٤ — طريقة التقدير بالعوامل المقارنة :

The Factor Comparison Method

أساس هذه الطريقة هو المقارنة بين مختلف الوظائف والأعمال ، وذلك عن طريق تحديد العوامل المشتركة المهمة ، كالمسئوليات والخبرة والحالة الجسمانية والنضوج العقلي ... الخ ثم اختيار عدد من الوظائف النموذجية بالمنشأة وترتيبها ووصفها وصفاً كاملا مع توضيح العوامل المشتركة بصفة خاصة ، ثم إعطاء كل عامل من هذه العوامل درجات تتناسب ومدى أهميته ، وبذلك يسهل تقدير الأجر المناسب لهذه الوظائف ، الأمر الذي ييسر تقدير الوظائف .

(٧) كالمسئوليات

ويلاحظ أن الطرق السابقة جميعها تهدف إلى مراعاة العدالة فى الأجور بين جميع الوظائف، الأمر الذى ينعكس أثرة برفع الروح المعنوية وازدياد الرضا النفسى . لذلك يجب عند القيام بإجراءات التحليل تركيز الإهتمام على العمل بغض النظر عن القائم به.وأعتقد أنه يحسن بالقائمين على المشروع أن يراجعوا الطرق السابقة مراجعة دقيقة لاختيار الطريقة التى تصلح أكثر من غيرها لظروفه

والطريقتان الأوليان قد تكونان أيسر فى التطبيق من غيرهما إلا أنه يعاب عليهما انعدام عامل المقارنة بين مختلف الوظائف .

والطريقتان الأخريان تحتاجان إلى دراسات وبحوث مستفيضة لتحديد العوامل المشتركة التى تتخذ أساساً للتقدير ، كما أن اختيارهما لبعض الوظائف النموذجية فى المنشأة ، وتحليل هذه الوظائف لتحديد العوامل المشتركة والتقدير على أساسها ، يجعل أسس التقدير تنحصر فى دائرة الأجر المحدد الذى يدفع لهذه الوظائف ، وقد يكون من المحتمل عدم مراعاة العدالة فى تحديد هذا الأجر ، الأمر الذى ينتج عنه عدم رفع الغبن الذى يشعر به شاغلو هذه الوظائف وبالتالى بقيمة الوظائف .

لذلك أفضل إذا ما استخدمت المنشأة إحدى الطريقتين الأخريين أن تقوم اللجان الفنية بعمل دراسات ومقارنات بين أجور هذه الوظائف النموذجية وأجور مثيلاتها فى المنشآت المنافسة ، آخذها فى الاعتبار عوامل كثيرة ، منها قدرة المنشأة المالية والرقم القياسى لنفقة المعيشة ، ومدى ما تقدمه المنشأة من خدمات لصالح القوة العاملة وماتحظى به من تأييد وثقة المجتمع الذى تعمل به ثم تسير اللجان بعد ذلك فى إجراءات التقدير طبقاً للخطوات التى تتطلبها الطريقة .

وعلى ضوء التحليلات السابقة يمكن وضع المواصفات التى تتطلبها كل

وظيفة[١] وبذلك تستطيع الإدارة معرفة الشروط والصفات والمؤهلات الواجب توافرها فى كل من يتقدم لشغل وظيفة من الوظائف المختلفة ، وبذلك يسهل على المنشآت اختيار الشخص اللائق ووضعه فى المكان اللائق به .

ثالثاً — توضيح طبيعة العلاقات بين مختلف الوظائف والمسئوليات :

ومعناه أن يتضمن التنظيم السليم توضيح طبيعة العلاقات بين مختلف الوظائف والمسئوليات وهو ما يطلق عليه إسم الهيكل التنظيمى "Organization Structure" ويجب أن يعرف العاملون فى المنشآت مثل هذا التنظيم حتى يفهم كل منهم دوره فى نشاطها ، وتتضح أمامه المعالم التى يسترشد بها فى القيام بهذا الدور . ويجب أن يتم تنظيم المسئوليات والعلاقات على الأسس الآتية[٢] :

(أ) وجود عضو مجلس إدارة منتدب مسئول أمام أعضاء مجلس الإدارة .

(ب) اللامركزية فى إصدار القرارات الخاصة بتوزيع المسئوليات .

(ج) وضوح المسئوليات ومدى ما يترتب عليها من روابط بين المدير العام والأقسام المختلفة .

(د) تحديد عدد التابعين لكل رئيس مسئول على أن يكون أقل عدد ممكن لكى يتيسر الإشراف عليهم .

(هـ) تحقيق الترابط بين الأقسام الفنية دون الإخلال بخطوط المسئولية فى أقسام المنشأة .

---

(١) فى الولايات المتحدة غالباً ما يطلق لفظ وظيفة على ما يقوم به الشخص من عمل معين بما فى ذلك متاجر التجزئة .

يرجع الى Bureau of Business Research, Ohaio State University, Columbus Research Monograph, No. 37, 1995, "Job Analysis for Retail Stpres", by : Michel J Juscrius, H.H. Maynard and Carroll L. Shartle, p. 10;

(٢) The Principles and Practice of Management, E.F.L. Brench and Others, Longmans, Green and Co., 1953, p. 42.

فإذا تحددت المسئولية الملقاة على عاتق كل من الرؤساء ، وجب تخويل كل منهم السلطة التى تمكنه من إصدار القرارات وتسيير دفة العمل . ومع هذا يجب أن يقام تصميم الهيكل التنظيمى على أسس مرنة تسمح بإدخال تعديلات كلما تطلبت الظروف إجراءها .

أنواع العلاقات فى التنظيم :

إن العلاقات بين المسئولين تكون جزءاً مهماً فى إدارة العمل ، وهى لا تكون بين قسم وآخر عن طريق الرئيس المسئول فحسب ، ولكنها تتسع لأكثر من ذلك فتكون علاقات وظيفية بين الأقسام المختلفة تحقق التعاون فيما بينها على تأدية العمل وتنفيذ السياسة العامة .

والتنظيم فى صورته المثالية تتوزع بمقتضاه المسئوليات بين أعضاء مجلس الإدارة الذى يقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسات العامة ، وكيفية تنفيذ العمل فى المشروع .

ويقوم عضو مجلس الإدارة المنتدب — وهو مسئول أمام المجلس — بتنفيذ هذه السياسة والعمل على تحقيقها ، ويليه عدد من الرؤساء يوكل لكل منهم الإشراف على وجه من مختلف أوجه نشاط المشروع ، ويتوقف عددهم قلة وكثرة على حجم المشروع وأوجه النشاط اللازمة له وبعض هؤلاء يتحمل مسئولية مباشرة فى الإدارة ، وبعضهم يتولى وظائف ذات صبغة فنية خاصة وفى كلتا الحالتين يتحمل كل منهم مسئوليته فى تخطيط وتنظيم نشاط المشروع طبقاً للوظيفة التى نيط به القيام بها ، ويساعدهم من الناحية العملية مشرفون لهم قسط من السلطة وعليهم قسط من المسئولية ، بما يضمن الاطمئنان إلى قدرتهم على النهوض بالأعباء الملقاة على عاتقهم فى كفاية تامة .

والنوع التنظيمى فى أى منشأة لا يخرج عن نوع من الأنواع الثلاثة الآتية :

١ — النظام الرأسى أو العسكرى Line or Military Type
٢ — النظام الوظيفى Functional
٣ — النظام الرأسى والفنى Line and Staff

فنى النظام الأول تكون المسئولية مباشرة بمعنى أن التابعين يتلقون الأوامر ممن فوقهم فى المستويات الإدارية .

وفى النوع الثانى يتولى الفنيون أعباء الإدارة ، ويستعينون بالسلطات التى تقتضيها وظائفهم باعتبارهم أقدر من غيرهم على فهم هذه الوظائف وتصريف أمورها .

والنوع الثالث يعتبر مزيجاً من النظامين الوظيفى والرأسى . فإن الإداريين فيه يستعينوا بالمتخصصين من الفنيين كمستشارين قبل البت فيما يعرض عليهم من الأمور .

ويتضمن التنظيم أنواعاً مختلفة من العلاقات ، يتناولها بالتحديد والتوضيح حتى يتسنى الحكم على مدى كفاية الإدارة فى القيام بعملها . من هذه العلاقات أربعة أنواع هامة تتلخص فيما يلى[1] .

١ — العلاقات التنفيذية المباشرة : Direct Executive Relations

وتتمثل فيما يكون بين الرئيس ومرؤوسيه من الصلات المباشرة التى تتعلق بإدارة العمل وتنفيذه وقد يكون الرئيس مديراً عاماً أو مديراً لوجه من أوجه النشاط . أما مرؤوسوه فهم رؤساء الأقسام والمشروفون على غيرهم فى مختلف المراحل إلى مرحلة الطبقة العامة . والعلاقات فى هذه الحالة تبدو فى صورة التعليمات التى يصدرها المدير ويقوم بتنفيذها المرؤوسون . والقاعدة العامة فى ذلك أن تستند العلاقة إلى سلطة مباشرة Direct Authority يستطيع

(١) The Principles and Practice of Management, E.F.L. Brech and Others, pp. 29-31.

الرئيس بمقتضاها أن يصدر الأوامر إلى مرؤوسيه على أن تكون هذه الأوامر فى حدود اختصاصاته .

٢ — العلاقة بين المستويات الإدارية الواحدة : Lateral Relations

ويعنى بها ما يكون بين رئيسين أو أكثر تقع عليهما أو عليهم المسئولية أمام رئيس واحد فيكون كل رئيس منهما أو كل رئيس منهم مسئولا عن قسمه مسئولية مباشرة . ولكن مقتضيات تسهيل القيام بمهام الإدارة تتطلب تعاون كل مع الآخر فى إيجاد الحلول اللازمة للأمور التى ترتبط بها المصالح المتبادلة دون الرجوع إلى الرئيس المباشر .

٣ — العلاقات الوظيفية : Functional Relations

وتتمثل فيما يقدمه الرؤساء المتخصصون من المشروعات والنصائح الفنية إلى المديرين والمشرفين على المشروع ، كما هو الحال فى المشروعات الكبيرة التى تتميز بالقدرة على استخدام هؤلاء الفنيين . ويقع على عاتق هؤلاء الرؤساء الفنيين مهمة التأكد من استكمال النواحى الفنية فى المنشأة كلها والاطمئنان إلى أنها بلغت درجة عالية من الكفاية ، ويتحمل الرؤساء الفنيون فى ذلك مسئوليات ثلاث :

الأولى : التعاون فى وضع سياسة الأقسام التى يرأسونها .

الثانية : تقديم النصائح لزملائهم من الرؤساء ومن يتبعونهم .

الثالثة : تحمل المسئولية أمام رئيسهم — وغالباً مايكون المدير العام — عن الكفاية الإدارية لأوجه النشاط التى يدخل فى نطاق تخصصهم .

وواضح أن علاقة الرئيس الفنى بمرؤوسيه علاقة مباشرة ، وأن علاقته هو برئيسه كذلك علاقة مباشرة ، أما علاقته بمن يماثلونه من الرؤساء فهى علاقة غير مباشرة .

٤ — العلاقات الفنية : Technical Relations

ويعنى بها ما يكون بين الرئيس ومساعده الخاص من شئون تتصل بالعمل ، وهذه العلاقة لا توجد إلا فى المستويات العليا للمنشأة حيث يحتاج المدير العام إلى مستشار خاص ، وتنحصر مسئولية المستشار فى مساعدة المدير الذى يلحق به ، وقد تحدد منذ البداية طبيعة المسائل التى يرجع إليه المدير فيها لأخذ استشارته فيكون طابعها عاماً أو خاصاً ، ويكون على المستشار أن ينفذ التعليمات التى تصدر له من رئيسه وليس له إصدار أى نوع من التعليمات أو الأوامر ، وليس له من التابعين سوى سكرتير كما هو الكثير الغالب ، وإذا اقتضى تنفيذ تعليمات رئيسه الاتصال بالأقسام المختلفة بالمنظمة وجب ألا تتعدى هذه الاتصالات حدود البحث والدراسة ، لأنه ليس له على هذه الأقسام أى نوع من المسئولية سواء أكانت مباشرة أو وظيفية .

رابعاً — استخدام وسائل فعالة للرقابة على أوجه نشاط المشروع :

يجب على المنشآت استخدام وسائل فعالة للرقابة ، تضمن لها أن يكون أداء أعمالها مطابقاً للسياسات الموضوعة وبأعلى قدر من الكفاية ، كما يجب مراعاة الدقة التامة عند وضع خطط الرقابة بحيث تشمل مختلف أوجه النشاط بالمنشأة ولا بد فى وضع كل خطة للرقابة أن تتضمن العناصر الآتية[١] :

١ — تحديد الهدف المراد تحقيقه .

٢ — الإجراءات التى تبين كيف ومتى تنفذ الخطط وبواسطة من تنفذ .

٣ — القواعد التى تؤدى بها الأعمال على أفضل وجه .

٤ — المقاييس التى تقدر بها الجودة ومداها فى أداء الأعمال .

---

(١) Top Management Organization and Control. Holden, Fish Smith. Mc Graw-Hill Book Company, Inc. pp. pp. 8-11.

ويحسن الاستعانة بالفنيين عند وضع هذه الخطط ، ويراعى فيها أن تكون من الوضوح بحيث يسهل على الجميع فهمها والاسترشاد بها فى اتجاههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة . وعلى وجه العموم ينبغى أن تشمل خطط الرقابة ما يأتى :

الرقابة على السياسات :

ولتحقيق هذا الغرض يجب توضيح هذه السياسات بكل دقة وتوزيعها على المختصين ثم مراجعتها من وقت لآخر لتتمشى مع التطورات المستمرة ، ويمكن الوصول إلى ذلك بإصدار كتيب تشرح فيه سياسة المنشأة شرحاً تاماً ، ويكون الكتيب بمثابة القانون الذى تسير الإدارة على هداه ، فإذا حدثت إنحرافات أمكن للإدارة أن تبادر إلى معالجتها فى الحال دون الرجوع إلى سلطات أعلى لأخذ موافقتها على تقويم هذه الانحرافات .

الرقابة على التنظيم :

هـذه أيضاً تقتضى وضع خطة سليمة للتنظيم بحيث تكون طويلة الأمد . ويمكن للمنشأة بأسرها أن تسترشد بها فى سيرها ، لأنها تتضمن بيان الدور الذى يقوم به كل قسم ، ويراجع التنظيم الحالى استخدام مراجعة دورية ، ثم تقترح التعديلات الواجب إدخالها فى الخطط الموضوعة ويتحقق ذلك عن طريق تكوين هيئة فنية متخصصة فى مشاكل التنظيم تكون على علم كامل بكل ما يتعلق بالمنشأة من تخطيط وتنظيم وما قد يطرأ من مشاكل أو صعوبات فى التطبيق .

الرقابة على الاشخاص :

وذلك بأن توضع خطة يمكن بها التأكد من وضع الأشخاص ذوى الكفايات فى المراكز المختلفة التى يصلحون لها ، ومراقبتهم فى أدائهم لأعمالهم ، بحيث يمكن التعرف على الانحرافات فى حينها والمبادرة بتقويمها.

ويحسن أن تكون هذه الخطة من الدقة وتوخى الحذر والحيطة بحيث تمكن المسئولين من اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها ، لأن ذلك يوفر على المنشأة كثيراً من المال والجهود .

الرقابة على الأجور والمرتبات :

والخطة السليمة للرقابة على الأجور والمرتبات تتطلب ما يأتى :

(ا) التقسيم السليم للوظائف وتقديرها .

(ب) تحديد معدلات للأجور والمرتبات بحيث يراعى فيه ما تدفعه المنشآت الأخرى .

(ﺟ) إجراء التعديلات المقترحة عند تغيير الظروف بما يتلاءم مع الأوضاع الجديدة .

(د) مراجعة أداء الأعمال بعناية ودقة .

الرقابة على التكاليف :

وتتحقق هذه الرقابة عن طريق إجراء مقارنات بصفة مستمرة بين تكاليف المتاجرة فى فترات دورية والتكاليف القياسية التى يضعها الفنيون ، وإجراء المقارنات كذلك بين التكاليف الحالية للمتاجرة والتكاليف السابقة فى السنوات الماضية .

الرقابة على العلاقات الخارجية :

أما موضوع الرقابة على العلاقات الخارجية فقد أخذ الاهتمام به يتزايد فى السنين الأخيرة وأصبح من الواجب أن تتضمن خطط الرقابة التأكد من سلامة الجهود التى تبذل فى هذا الشأن لكى تستطيع توجيه القائمين على شئون العلاقات نحو الجهود السليمة التى تستخدم فى تحقيق الأهداف المرجوة .

الرقابة العامة :

ومن الوسائل التى يحسن استخدامها فى هذا الشأن أن تستفيد المنشآت من الرقابة بالميزانية فى إعداد خططها مقدماً ، وتقرير نتائجها العامة ، ويجب أن تحتوى هذه الخطط على العناصر الآتية :

(ا) تحديد الهدف من هذه الخطط واحتياجات المنشأة لسنة مقبلة ، سواء فى ذلك النواحى المالية والتغيرات والتحسينات المنتظرة .

(ب) إعداد رئيس كل قسم الاحتياجات التى تتعلق بقسمه إعداداً سليما بحيث يستند فى تقريراته على مقاييس سليمة ، وبخاصة لأنه سيكون مسئولا عن ما تقدم به .

(ج) تكوين هيئة فنية تتصف بالكفاية والقدرة لتقوم بالتنسيق وتوجيه الخطط .

(د) تشجيع الإدارة العليا لمثل هذه الخطط ، وتقديمها المساعدات الفعالة التى تساعد على تحقيق الأهداف من وضعها .

وهناك وسيلة أخرى فعالة للرقابة العامة وهى تتلخص فى أن يتحمل كل قسم من الاقسام المسئولية على أساس ما يحققه كل من الارباح أو الخسائر كل شهر .

مما سبق تبين أن عناصر التخطيط ووضع السياسات والرقابة عناصر متداخلة تتطلب فناً فى العمل وتعتبر ضرورية للإشراف والرقابة العامة . كما أنها تعتبر الادوات أو الوسائل التى بواسطتها تمارس الإدارة عملها ، ويتوقف مدى النجاح فى التطبيق على استعداد المديرين لتحمل المسئوليات الملقاة على عاتقهم . ويجب أن يكون مفهوماً أنه لكى تكون الرقابة فعالة

ينبغي أن تعمل في الوقت المناسب وعلى أن يتبعها منح المكافآت للمجيدين وتوقيع العقوبات على المقصرين(١).

ثالثاً — التنسيق :

من أهم الجهود التي تقع على عاتق الإدارة تحقيق التناسق بين جميع الأفراد الذين يعملون في مختلف أوجه النشاط للمشروعات ، فإن هذا التناسق من أهم الوسائل التي تستخدم في تحقيق أهداف المشروع ، بل إن كثيراً ممن كتبوا في موضوع الإدارة يعتبرون التنسيق وظيفه أساسية من وظائفها . وقد تكون أكثر دقة إذا اعتبرنا التنسيق بالنسبة للإدارة الروح التي تشيع في جميع أعمالها وتحقق الإنسجام بين الجهود الفردية التي تتعاون على خدمة أهداف الجماعة(٢). ① تحقيق

ومن أهم العوامل التي تساعد على ①تحقيق التنسيق أن تعمل الإدارة على أن تفهم القوى العاملة أن هناك مصالح مشتركة بينها وبين مصالح المشروع. وهذا يتطلب الفهم الكامل لأهدافه وأغراضه إذ أن ذلك « من شأنه توحيد الجهود وتسهيل عملية التنسيق ، إذ أن الجميع سيعملون في حدود الخطة المرسومة للوصول إلى الغرض الموضوع فلا تتشتت الجهود »(٣).

والتنسيق الجيد يعتمد اعتماداً كبيراً على الدقة في رسم الخطط والسياسات ، وتوزيع المسئوليات وتحديد العلاقات ، واختيار الكفايات الفنية والإدارية التي تشرف على نشاط المشروع . كما يتوقف على القدرة

(١) Henri Fayol, Industrial and General Administration, International Management Institute, 1930, p. 77.

(٢) Principles Management, Harold Koontz and Cyril O Donnell. Mc. Graw-Hill Book Company, Inc. 1959, p 38.

(٣) تنظيم وإدارة المشروعات الصناعية ، دكتور محمد عبد العزيز عبد الكريم مكتبة النهضة المصرية ١٩٤٨ القاهرة .

والكفاية والإحاطة الشاملة التى ينبغى أن يتصف بها من تقع على عاتقهم مسئولية الإدارة .

ويفرق الأستاذان O'Donnell, Koontz بين التنسيق الجيد والتنسيق الممتاز Excellent Coordination فيعرفان التنسيق الجيد بأنه الذى يزيل المواقف الحرجة Critical Points فور ظهورها . أما التنسيق الممتاز فهو الذى يتوقع حدوث مثل هذه المواقف ويعمل على منع ظهورها وهما يعتبران عقد[١] الاجتماعات مع الأشخاص المسئولين من الوسائل الناجحة فى تحقيق التناسق على ألا تكون هذه الاجتماعات لغرض إخبار هؤلاء الأشخاص بما يجب عليهم عمله لتحقيق التناسق ، فإن التنسيق لا يمكن أن يفرض من أعلى . وإنما يكون الهدف منه الوصول إلى وحدة الغرض عن طريق السماح لهؤلاء المسئولين بأن يتبادلوا وجهات النظر ويعملوا بأنفسهم على إيجاد خير الوسائل لتوحيد جهودهم .

وهكذا يتبين مما سبق أن التنسيق يتطلب بذل جهود متواصلة لتحقيق التوازن بين مختلف أوجه نشاط المشروع ، بحيث يسود التفاهم والتعاون مختلف المستويات الإدارية ، وتؤدى القوى العاملة أعمالها فى توافق كامل وانسجام تام ، فإن ذلك يؤدى إلى تحقيق أهداف المشروع بأعلى قدر ممكن من الكفاية .

---

(١) O Donnell and Koontz : Same Reference, p. 40.

الفصل الثالث

مدخل في المبادئ التي تحكم تنظيم وإدارة التعاونيات

تمهيد :

من المعروف لكل دارس وباحث فى النظم الاقتصادية والسياسية ، أن مساوىء الرأسمالية وفشل المذهب الحر فتح المجال لكثير من الآراء الاشتراكية ، وهذه الآراء وإن كان يبدو عليها الاختلاف فى الأسلوب والتطبيق ، تتلاقى عند هدف مشترك وهو تحويل عناصر الإنتاج من ملكية خاصة إلى ملكية جماعية ، ويقول دعاة الاشتراكية فى الترويج لآرائهم أن ما يهدفون إليه هو احترام الصالح العام بقدر أكبر مما تسمح به الطبيعة البشرية ، ويعنون بذلك أنهم لا يؤمنون بأن الفرد مستعد من تلقاء نفسه لأن يتنازل عن مزايا يحققها له مركزه فى المجتمع الطبقى القائم على أساس الملكية الفردية ، وأنه لن يخضع من تلقاء نفسه مصلحته الفردية للمصلحة العليا الجماعية . ولذلك ترى النزعات الاشتراكية على اختلاف طرقها وأساليب التعبير عنها إلى إخضاع الرأى الفردى لمصلحة المجموع ، وتستوى فى ذلك الاشتراكية الثورية التى ترى استحالة تحويل ملكية عناصر الإنتاج إلى ملكية جماعية دون الالتجاء إلى أسلوب العنف ، والاشتراكية التطورية التى ترى تحقيق الهدف عن طريق الجهاز التشريعى فى الدولة وتعويض الملاك عما يمتلكونه من موارد إنتاج تنتقل ملكيتها إلى الدولة تعويضاً عادلا(١).

وبين هذه الأفكار وتلك ، بين أنواع الصراع العكرى والصراع الطبقى الذى تنتاب بعض الدول ، بين اختلاف المنادين بالإصلاح والمعارضين للتغيير ، بين المحبذين للتطور الاشتراكى والمناهضين لتدخل الدولة ، بين

(١) See : Twentieth Century Socialism : by Socialist Union, London 1956, pp. 11-61.

كذلك الدكتور مصطفى الخشاب : المذاهب السياسية (لجنة البيان ١٩٥٣) صفحات ١٠٤ — ١٠٥ .

المقدسين للملكية الفردية والمعارضين لها ... بين هذا التباين الاجتماعى الصارخ فى الثراء الفاحش من جهة والفقر المدقع من جهة أخرى... فى وسط هذا الواقع المادى وما بين تلك الاختلاجات النفسية والفلسفات الفكرية ، ظهرت فكرة التعاون الاقتصادى السلمى على أساس البناء لا الهدم ، وعلى أساس التحرر من كل ألوان الصراع الفكرى أو الطبقى .

دراسة انتقادية لما استخلصه الكتاب والباحثون من مبادىء لنظام روتشديل

أكلاند وجونز وهولى أوك Acland, Jones, Holy Oake

مبادىء التعاون عبارة عن القواعد أو الأسس التى يقوم عليها النظام التعاونى أو مجموعة التقاليد التى تحكم وتنظم الأوضاع والعلاقات التعاونية العامة ، فعلى الرغم من أن الأنظمة القانونية التى تحكم الجمعيات التعاونية تختلف باختلاف الدول إلا أنها مع ذلك تقوم أول ما تقوم على المبادىء العامة التى وضعها الرواد الأوائل وقد عرف هؤلاء الرواد باسم « رواد روتشديل »[١]. ولم تكن هذه المبادىء التى وضعوها ونسبت إليهم ، وقام

(١) تقع مدينة روتشديل فى شمال انجلترا وهى من المدن التى لحقت بها المساوىء السوداء التى نجمت عن التنظيم الصناعى فى أوائل الثورة الصناعية من انخفاض فى الأجور وبطالة مزمنة واضرابات ، واستدانة ، وسوء تغذية ، وانحطاط فى المستوى الصحى . وكان عمال النسيج اليدوى بالمدينة قد حاولوا إقامة جمعية تعاونية لهم عام ١٨٣٠ ولكنها سرعان ما فشلت كما فشلت غيرها من الجمعيات الأولى .

ثم قامت محاولة ثانية عام ١٩٤٣ عندما اشتدت وطأة الظروف السيئة على عائلات الطبقات العاملة فى المدينة ، فتألفت جماعة رواد روتشديل "The Rochdale Society of Equitable Pioneers" لإعادة تنظيم الجمعية التعاونية ، وكانت الأفكار الأولى لهؤلاء تعبر عن روح روبرت أوين الذى يطلقون عليه نبى التعاون من حيث كانت ميالة إلى الاشتراكية مبالغة فى التفاؤل وآية ذلك أنهم جعلوا ضمن أهدافهم ما نترجمه بما يلى : « حالما تسنح الفرصة العملية بذلك ، ستقوم هذه الجمعية بتنظيم قوى الإنتاج والتعليم ونظام الحكم ، أو بمعنى آخر ستقيم « مستعمرة » ذات اكتفاء ذاتى تضم ذوى المصالح المشتركة وتساعد الجمعيات الأخرى على إقامة مستعمرات مماثلة » .

=

عليها النظام العام لكل جمعية تعاونية ، مواد قانونية مسجلة فى قائمة ، وإنما كانت مطوية ضمن النظام الذى أسسوا به أول جمعية عام ١٨٤٤ وحددوا فيه أغراضها وخططها ، ثم أقبل التعاونيون من بعدهم على هذا النظام فتناولوا هذه الأغراض والخطط بالشرح والتعليق واستخلصوا منها على ضوء التطبيقات العملية المبادىء والقواعد العامة ونسبوها إلى هؤلاء الرواد . أما السبب فى إقبال الشراح وإفاضتهم فى الحديث عن مبادىء روتشديل أو عن مبادىء وطرق روتشديل كما يسميها البعض الآخر ، فيرجع إلى أنها صادفت حظاً من النجاح جذب إليها الاهتمام العام، وبذلك أصبحت الدعائم الأساسية فى بناء أى صرح تعاونى مشتقة منها . ومن أوائل الذين كتبوا فى هذا الموضوع « أ. ه. د أكلاند »[1] و « بنجامين جونز » فقد استخلصا من نظام روتشديل تسعة مبادىء وجعلوها القواعد الأساسية لكل جمعية تعاونية وهى :

١ — أن تفتح الجمعية أبوابها للجميع .

٢ — أن تتقيد بالسعر السارى فى السوق وتجعله ثمناً للبضائع التى تبيعها .

٣ — أن تتعامل بالنقد فلا تسمح بالبيع الآجل .

٤ — أن ترد العائد على المعاملات بالنسبة للمشتريات .

٥ — أن يسهم كل عضو بسهم أو أكثر فى رأس المال ، ويحصل فى نظير ذلك على فائدة معقولة لمقدار ما أسهم به .

= وفى ديسمبر ١٨٤٤ افتتحت الجمعيه أبواب متجرها وسارت فى الطريق العملى ، على الرغم من أن بضاعتها كانت قليلة ورأسمالها كان ثمانية وعشرون جنيهاً جمت من البنسات التى ساهم بها الأعضاء الثمانية والعشرون ، وبعد سنة من الجد والعمل والدعاية زاد عدد الأعضاء حتى بلغ ٨٤ كما كانت المبيعات ٧٦٠ جنيه ، ورأس المال ١٨١ جنيهاً ، والفائض ٢٢ جنيهاً .

(١) Working Men Cooperators: A.H.D. Acland and Bengamin Jones, Cassell and Company, Ltd., London, 1884, pp. 72-74

٦ — أن يتساوى الجميع فى حق التصويت ، سواء فى ذلك من يملك القليل ومن يملك الكثير من أسهم الجمعية .

٧ — أن تتوخى بيع السلع الجيدة دون الرديئة .

٨ — أن يتولى إدارة الجمعية مدير أمين ، ومجلس للادارة يتسم بالحيوية والنشاط والقدرة على العمل .

٩ — أن تتمسك الجمعية تمسكا شديداً بمبدأ مراجعة الأعمال وجرد المحتويات وأن تعتمد فى ذلك على خير العناصر التى تتصف بالكفاية .

ومن أوائل الذين كتبوا فى هـذا الموضوع أيضاً « جورج جيكوب هولى أوك »[1] فقد ذكر أربعـة عشرة ظاهرة رئيسها لاحظها فى نظام روتشديل ، وقد اتفق فيها مع « أكلاند » و « جونز » فى بعض ما أورداه من المبادىء ، ولكنه لم يذكر شيئاً عن إدارة الجمعية وعن الصفات التى يجب أن يتحلى بهـا مدير الجمعية وأعضاء مجلس الإدارة ، وعن ضرورة اعتماد الجمعية على خير الكفايات فى مراجعة أعمالها وجرد محتوياتها ، وبذلك يكون « جورج جيكوب هولى أوك » قد أغفل فى هذا الصدد ناحية تعتبر من أهم الدعائم التى قام عليها نجاح جمعية رواد روتشديل واطرد بها تقدمها .

أما ما انفرد به « جكوب » من مبـادىء لم ترد فيما أورده « أكلاند وجونز » فهو :

— المثل الذى ضرب به الرواد بإقامتهم جمعيتهم فى حدود مواردهم الخاصة .

— إيفاء الوزن والقياس .

— إغراء الأعضاء بترك أرباحهم فى صندوق أو بنك الأرباح بالجمعية

(١) The History of the Rochdale Pioneers, George Jacob Holey Oake, Charles Scribner's Sons, 1895, pp. 156-157

تخصيص ٢,٥٪ من الأرباح للتعليم بقصد رفع مستوى كفاية الأعضاء .

— العمل على أن يتسع ويمتد النشاط التجارى للجمعية حتى يمكن معه إقامة مدينة صناعية تنعدم فيها الجريمة .

— العمل على تحقيق ما يهدفون إليه من الحصول على أجود أنواع السلع عن طريق إنشائهم جمعية الشراء بالجملة .

— اعتبار الجمعية نواة لمدرسة اجتماعية جديدة إذا أحسن الأعضاء إدارتها يسرت لهم أن يعيشوا حياة أفضل .

وهكذا نرى مما سبق أن كلا من « أكلاند » و« جونز » و « هولى أوك » قد أوردوا لنا خليطاً من الوسائل والطرق التى سار عليها الرواد لتحقيق أهدافها ، وهى أهداف تكاد تتركز فى تحسين أحوال الأعضاء الاقتصادية والاجتماعية .

ويبدو أن اتجاه تفكير الرواد نحو إقامة مدينة صناعية تنعدم فيها الجريمة إنما يرجع إلى ما صاحب التطور الصناعى من مشاكل اجتماعية معقدة ، ومن ثم كان الهدف من هذا التفكير هو أن تسير الجهود الاقتصادية فى أقوم الطرق التى تحقق لهم أكبر قدر ممكن من المزايا ، ولهذا فكروا فى إنشاء جمعية الجملة لكى يستطيعوا عن طريقها تجميع مشترياتهم ، ولكى تتوافر لديهم القدرة على المساومة والحصول على أجود أنواع السلع بأقل الأسعار الممكنة ، فإنه إذا اتسع نشاطهم فى التوزيع ، وكثرت أرباحهم تمكنوا من دخول ميدان الإنتاج ثم السيطرة على عوامله ، ثم إنتاج السلع الجيدة ، ثم بيعها للمستهلكين بأسعار لا تضاف إليها أرباح الوسطاء .

ت. و. ميرسر T.W. Mercer

وقد عكف بعد ذلك كثير من التعاونيين[١] على البحث والدراسة حول نظام الرواد على أمل أن يخرجوا منه بمبادىء محددة يتم الاتفاق عليها وتعتبر الدعائم الأساسية للحركة التعاونية فى شتى أنحاء العالم . ومن هؤلاء « ت. و. ميرسر » التعاونى البريطانى ، فقد نشر فى عام ١٩٣١ تحت عنوان « دعائم التعاون » تحليلا لمبادىء وطرق روتشديل ، وقسمها إلى سبعة مبادىء نوجزها فيما يلى[٢]:

١ — مبدأ العالمية Principle of Universality

وفيها يرى « ميرسر » أنه من المحتمل أن يكون رواد روتشديل أول تعاونيين رحبوا بجميع الرجال والنساء على قدم الإخاء والمساواة فى المجتمع.

---

(١) فمثلا « جيمس بيتروارباس » الرئيس السابق للاتحاد التعاونى الأمريكى قسم مبادىء روتشديل فى كتابه « الديمقراطية التعاونية » إلى ثلاثة مبادىء :

١ — ديمقراطية الإدارة . ٢ — الفائدة المحدودة على رأس المال.
٣ — رد عائد المعاملات طبقاً لأسس عادلة .

Cooperative Democracy : *Dr. J.P. Warbasse Harper and Brothers Publishers*, New York and London, 1936.

كذلك « أندريه أورن » فى كتيبه عن « المبادىء السبعة » الصادر عن الجمعية التعاونية السويدية أورد سبعة مبادىء هى عبارة عن بعض ما ذكره جورج هولى أوك وتعتبر خططاً أكثر منها مبادىء .

Andres Orme, *"The Seven Principles"* : Koopertiva Forbundet, 1925.

كذلك ج. ج. ورلى ذكر ثمانية مبادىء هى ١ — التضامن ٢ — العالمية ٣ - الديمقراطية ٤ — العدالة ٥ -- الاختيارية ٦ — الكفالة ٧ — المسئولية ٨ — النشر

A Social Philosophy of Cooperation, J.J. Worly. See : T.W. Mercer, Foundations of Cooperation, Review of International Cooperation ; Issues of September and October, 1931.

بعض النظر عن النوع والجنس والدين . فلم يغلقوا الأبواب أمام أى رجل أو امرأة يرغب فى الانضمام . ويقر أن اليوم الذى اعتنق فيه رواد روتشديل مبدأ الباب المفتوح للعضوية هو اليوم الذى وضعوا فيه الحجر الأساسى للكومنولث التعـــاونى الدولى International Cooperative Commonwealth وبذلك صارت الحركة التعاونية دولية فى محيطها وأغراضها وروحها .

وقد يكون من مظاهر العالمية ذلك التعـاون الصادق بين الحركات التعاونية التى بلغت شأواً غالياً فى نجاحها وتقدمها واستعدادها لتقديم خلاصة جهودها لغيرها من الحركات التعاونية فى مختلف الأمم التى تتطلع إليها لتأخذ بأسباب التقدم والنجاح ، ومن مظاهر ذلك عقد المؤتمرات وتبادل الزيارات ، وإقامة المعاهد والكليات ، وتقديم الخبرات الفنية .

٢ — مبدأ الديمقراطية Principle of Democracy

كما يرى أن رواد روتشديل وضعوا مبدأ الديمقراطية بين المبادىء الأساسية التى يقوم عليها مبدأ التعاون ، عندما قرروا اعتمادهم على مواردهم الخاصة فى تكوين رأس المال اللازم لإقامة جمعيتهم ورفضهم أن يقترضوا من أشخاص خارج دائرتهم،وذلك حتى لا يقعوا فى ذل الاستدانة ، واتفاقهم على مبدأ أن لكل عضو صوتاً واحداً فى إدارة الجمعية ، وأن جميع الأعضاء الذين تتكون منهم جمعيتهم متساوون فى الحقوق سواء فى ذلك الرجال والنساء ، وأن إدارة الجمعية يجب أن توضع فى أيدى أشخاص منتخبين بواسطة الأعضاء دوريا . بل يذهب إلى أبعد من هذا فيرى أن مبدأ الديمقراطية بالنسبة للرواد لم يكن نوعاً من إدارة الجمعية فقط ، وإنما كان مع ذلك إعلانا لحقوق الإنسان ، لأن سلطة الحكم تمنح للعضو على أساس

أنه إنسان ، وبغض النظر عما وراء ذلك من المقدار الذى يمتلكه من أسهم فى رأس المال .

ولعل اعتماد الرواد فى أول عهدهم على مواردهم الخاصة لتكوين رأس المال اللازم ، إنما لأجل أن يحرروا أنفسهم من سيطرة المقرضين ، فإن إقامه المشروعات تحمل فى طياتها مجاهل الغيب ، وقد كان من المحتمل أن تؤدى الاستدانة وما تستتبع من عبودية لأصحاب المتاجر إلى استغلال من تلجئهم ظروفهم إلى الاستدانة إلى أبعد حدود الاستغلال ، فكان على الرواد أن يستفيدوا من أخطاء الماضى وعبره .

٣ — مبدأ المساواة أو العدالة Principle of Equity

ويعنى بالعدل هنا المحافظة على حقوق الأعضاء وأداؤها كاملة غير منقوصة ، فإن العدالة تعتبر قلب الديمقراطية ، بل يمكن القول بأن العدل والديمقراطية مبدآن يدعم كل منهما الآخر(١) ومن ثم كان من القواعد التى رسمها رواد رو تشديل لقيام جمعيتهم ضرورة حصول الأعضاء على أجود البضائع الممكنة ، ووجوب إيفاء الكيل والميزان والقياس . ولما كانت جمعية رواد رو تشديل تتعامل فى أول الأمر مع الأعضاء دون غيرهم ، وكان هؤلاء الأعضاء يشترون سلعهم بأسعار السوق ، كان من الطبيعى أن ① يستنوا قاعدة رد عائد المعاملات لأن العدالة تقتضى أن يرد لكل عضو ما دفعه زيادة عن أسعار التكلفة بعد حجز بعض المبالغ المعقولة فى الجمعية . ومن ثم كان مما يقضى به مبدأ العدالة ويتفق مع الديمقراطية ما يأتى :

① يستثنوا

---

(١) المعتقد أن هذه المثل أو هذه المبادىء كانت دون شك تعتبر تقدمية جداً فقد ظهرت فى عصر لم تكن الديمقراطية الحقيقية فيه قد رسخت أقدامها فى شتى الدول . وربما كان هذا من الأسباب التى جعلت الحركة التعاونية فى أول الأمر هدفاً للنقد والهجوم .

(ا) دفع أجر عادل لرأس المال نظير خدماته ، بحيث لا يتجاوز هذا الأجر معدل الفائدة الجارى .

(ب) دفع أجور عادلة للموظفين .

(ج) اعتراف الجمعية بحق الموظفين فى المساومة الجماعية فيما يتعلق بالأجور والظروف المحيطة بالعمل .

(د) حث الإدارة موظفيها على أن يصبحوا أعضاء فى الجمعية أو فى أية جمعية أخرى تعمل فى محال إقامتهم .

والمعتقد أن اعتناق الرواد لمبادىء العدالة والديمقراطية كان يعد من الأمور التقدمية وقتئذ ، فى عصر لم تكن الديمقراطية الحقيقية فيه قد رسخت أقدامها فى شتى الدول ، وربما كان هذا ضمن الأسباب التى جعلت الحركة التعاونية فى أول عهدها هدفاً للنقد والهجوم .

والجديد الذى أورده ميرسر هو اعتراف الجمعية بحق العمال والموظفين فى المساومة الجماعية فيما يتعلق بالأجور والظروف المحيطة بالعمل نراه أمراً طبيعياً تخوله لهم مبادىء الديمقراطية دفعاً لما قد يقع عليهم من مظالم وتحقيقاً للعدالة الاجتماعية . وقد يكون السبب فى ذلك انتشار تأليف النقابات ، خاصة فيما بعد الحرب العالمية الأولى ، إذ أصبح مبدأ الحرية النقابية معترفاً به فى جميع الدول المتمدينة . وكان الأمر على عكس ذلك فيما مضى ، إذ كان العامل مغلوباً على أمره ، ليس له حق تأليف النقابات للدفاع عن مصالحه . بل إن أغلب العمال كان محروماً حتى من ممارسة حق الانتخاب ، فقد قرر البعض أنه فيما بين عامى ١٨٣٤ و ١٨٣٥ كان خمسة أسداس عدد الذكور البالغين لا يستطيعون الإدلاء بأصواتهم[١]، كما يذكر « كول »[٢].

(١) History of Trade Unionism, Sidney and Beatrice, Webb, Longmans Green and Company, New York 1894, p. 205

(٢) G.D H. Cole' Robert Owen, E. Benn, Ltd. 1925, p. 219.

عن هــــذه الحقيقة ، أن الحركة التعاونية أصيبت بأسرها بنكسة قاسية Severe set back إذ أدى فشل مشروع إقامة النقابات عام ١٨٣٤ إلى فشل الحركة التعاونية ، وتدهورت معظم الجمعيات الإنتاجية وكثيراً من الجمعيات الاستهلاكية . وأعتقد أن اعتراف الجمعيات بحق العمال فى المساومة الجماعية لا يمنع القائمين على شئونها من أن يبذلوا أقصى جهودهم لتطبيق روح التعاون التى تتطلب أن لا تغمط القوى العاملة فيها حقوقها وأن تتميز الإدارة بحسن التنظيم والتوجيه والصلات الطيبة ، بحيث يبذل العمال والموظفين أقصى جهودهم فى العمل ، يدفعهم إلى ذلك ما تعكسه الإدارة الرشيدة من أثر ، وليس ما تتسلح به من لوائح أو قوانين .

٤ — مبدأ الاقتصاد فى النفقات Principle of Economy

أما مبدأ الاقتصاد فى النفقات أو مبدأ الكفاية بعبارة أخرى ، فقد قرر الرواد لتحقيقه وتطبيقه عدم التعامل بالأجر فى البيع أو الشراء ، لأن ذلك يجر إلى نفقات إضافية تزيد بها تكلفة البضائع ، وهم يهدفون إلى خفضها واستبعاد جميع وسائل الإسراف ، حتى يتسنى لهم إشباع حاجاتهم بأقل التكاليف ، ولتحقيق هـذا الغرض عملوا على تحسين كفاية جمعيتهم والجمعيات التعاونية الأخرى التى أقاموها فيما بعد ، لأن رفع الكفاية يقلل من تكاليف المتاجرة .

هذا إلى أنهم طبقوا مبدأ العدالة وقرنوه فى التطبيق بمبدأ الاقتصاد وعدم الإسراف وكانت حجتهم أو وجهة نظرهم فى ذلك أنه ليس من العدالة أن يمنح بعض الأشخاص ائتماناً بينما يلزم آخرون بأن يشتروا بالنقد ، فإن هذا يعنى أن أحدهم يكسب على حساب الآخرين .. وإذا كان شعارهم الذى اتخذوه عنواناً لهم ينادى بأن « الكل للفرد — والفرد للكل » فإن هذا الشعار لا يستقيم معه التمييز بين الأعضاء ولا يوجد ما يبرره ، بل لا يمكن أن تكون هناك ديمقراطية حقة إذا انتهك مبدأ المساواة .

ويلاحظ أنه يمكن تطبيق قواعد العدالة عند تقرير البيع الآجل فيما يتعلق ببعض أنواع السلع الطويلة الاستعمال والتي يعود استعمالها بالرفاهية على أعضاء المجتمع، وقد لا تسمح لهم مواردهم بشرائها بالنقد. على أن يراعى فى ذلك احتساب فوائد معقولة، مع أخذ الضمانات الكافية التي تكفل للجمعيات حقوقها وبخاصة أن ظروف التجارة قد اختلفت الآن عما كان عليه الحال أيام رواد روتشديل، فلم تعد القوانين الوضعية فى مختلف الدول تسمح بالإكراه البدنى كحق الدائن فى حبس المدين وهو ما كان قائماً وقتئذ، فضلا عن اتساع الوحدات الصناعية، وكثرة إنتاجها، مما أدى إلى اشتداد عامل المنافسة، بينما كان الإنتاج فيما مضى محدوداً إلى حد ما إذا قيس بما هو عليه الحال الآن.

٥ — مبدأ النشر أو العلانية Principle of Publicity :

حيثما يكون الجهل والظلام يكون الغش والتزوير والفساد، ومن ثم يتحتم على الجمعيات التعاونية أن تطبق مبدأ النشر فيما يتعلق بتقاريرها وحساباتها الختامية وقرارات جمعياتها العمومية، ويتساءل «ميرسر» كيف يمكن للجمعية التعاونية التي لا تطبق هذا المبدأ أن تحتفظ بثقة أعضائها أو تدعى الأمانة، ثم يستطرد فيقول إنه لا ينبغى ان تكون هناك أسرار تتعلق بالعمل فى الجمعيات مهما كانت الظروف والأحوال، ومهما كانت هذه الظروف محرجة أو صعبة من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة.

والمعتقد أن مبدأ النشر والعلانية، يجب أن يشمل فيما يشمل نشر التعليم التعاونى والثقافة التعاونية لما لها من أهمية عظمى فى نجاح الحركة التعاونية وإقامتها على دعائم سليمة.

٦ — مبدأ الوحدة أو «تضافر الجهود» Principle of Unity

ويرى «ميرسر» أن رواد روتشديل ركزوا اهتمامهم بمصالحهم الاقتصادية المشتركة، فاستخلص من ذلك قاعدة تعاونية هامة وهى مبدأ

الوحدة ، بمعنى أن تكون المصلحة المشتركة هي الغـــاية التي يجب التفاف الأعضاء حولها مهما كانت معتقداتهم الدينية أو السياسية ، وهذا هو السبب في أن هؤلاء الرواد أخذوا بسياسة الحياد فيما يتعلق بتلك المعتقدات .

① الأعضاء

وقد كان من ثمرات تطبيق هـذا المبدأ في الحركة التعاونية الإنجليزية تكوين الاتحاد التعاوني البريطاني ، والجمعية التعاونية الإنجليزية لتجارة الجملة . كما كان هـذا المبدأ سبباً مشجعاً في تكوين منظمات تعليمية مركزية وجمعيات تعاونية على نطاق دولي كالحلف التعاوني الدولي والجمعية الدولية لتجارة الجملة .

والمعتقد أن المصالح الاقتصادية المشتركة كانت من أهم العوامل التي ساعدت على نجاح جمعية روتشديل ، وقد أثبت نجاحها إمكان خلق مجتمع جديد يتضافر أعضاؤه على تحقيق مصلحة المجموع مهما تباينت معتقداتهم الدينية و السياسية .

٧ — مبدأ الحرية Principle of Liberty :

أما المبدأ السابع الذي استخلصه «ميرسر» من رواد روتشديل فهو منح أعضاء الجمعية أعظم قدر ممكن من الحرية الشخصية ، فالعضو له حرية البقاء في الجمعية أو الانسحاب منها في أي وقت يشاء ، وله حرية التمسك بعقيدته الدينية أو السياسية ، وله مطلق الحرية في أن يفعل ما يشاء مما لا يضر بمصالح الجمعية . فهو ليس مرغماً على الشراء من جمعية التجزئة ، والجمعية التعاونية للتجزئة ليست مرغمة على الشراء من جمعية الجملة التي هي عضو فيها ، بل تكون المعاملات في جميع هـذه الأحوال اختيارية . ويذكر «ميرسر» أن هناك تعاونيين يعتبرون هذه الحرية من أسباب ضعف الجمعيات التعاونية ويرون ضرورة إرغام الأعضاء على الشراء من جمعية التجزئة ، وإرغام جمعية التجزئة على الشراء من جمعية الجملة ، ثم يعقب على ذلك بأنه لا يرجى الدوام

لحركة تقوم على مبدأ الإرغام ، ولهذا يجب أن تبنى الحركة التعاونية على مبدأ الحرية ، سواء فى ذلك حرية العمل وحرية الانضمام ، لأن الحرية هى الضمان الوحيد للكفاية الاقتصادية فى التعاون أما إذا تغاضت الحركة التعاونية عن مبدأ الحرية ، فإنها لن تكون حركة حية ، بل إنه فى الوقت الذى تقول فيه وداعاً للحرية تكون قد لفظت آخر أنفاسها وماتت .

هذه هى المبادىء السبعة التى يرى « ميرمر » أنه يجب دائماً على الحركة التعاونية أن تسترشد بها ، وأنه إذا طبقت هذه المبادىء فى تنسيق موحد ، فإن الحركة التعاونية بأكملها تكون قد بنيت على صخرة قوية لا تلين .

الفصل الرابع

المبادئ الدولية التي تحكم تنظيم وإدارة التعاونيات

المبادىء التى أقرتها المؤتمرات التعاونية

مؤتمرات أعوام ١٩٣٠ ، ١٩٣٤ ، ١٩٣٧

فى عام ١٩٣٠ عقد الحلف التعاونى الدولى مؤتمره الثالث عشر فى فينا ، ثم كونت لجنة خاصة لمراجعة مبادىء روتشديل ، والنظر فى وضع تعريف يحدد هذه المبادىء بحيث يمكن تطبيقها على خير الوجوه فى الحركة التعاونية . وكان من بواعث الحاجة إلى هذه الدراسة أن الحلف كان ينتظم فى عضويته عدد مختلف من الجمعيات يمثل أربعين دولة[1] ، وأن القانون النظامى للحلف ينص على أن يتبع الأعضاء مبادىء روتشديل ، وأن هذه المبادىء لم تحدد على وجه يسهل معه تطبيقها بل كانت صعوبة تحديدها من الأسباب التى دعت إلى عقد هذا المؤتمر .

وقد قدمت اللجنة تقريرها إلى المؤتمر التالى للحلف الذى عقد فى لندن عام ١٩٣٤ واقترحت فى هذا التقرير المبادىء التالية على أساس أنها أهم مبادىء روتشديل[2] ، او بعبارة أدق هى التفسيرات الحديثة لمبادىء روتشديل :

١ — الباب المفتوح للعضوية Open Membership

٢ — ديمقراطية الإدارة Democratic Control

٣ — رد عائد المعاملات على أساس المشتريات
Patronage Refunds on the Basis of Purchases

٤ — وضع حد على سعر الفائدة على رأس المال
Limited Interest on Share Capital

---

(١) Cooperative Congress at Vienna, Agenda of the Thirteenth International, 1930, pp. 28-29.

(٢) Report of Proceedings, Fourteenth Congress of the International Cooperative Alliance at London, 1934, p 77.

٥ — التعامل بالنقد Cash Trade

٦ — الحياد السياسى والدينى Political & Religious Neutrality

٧ — التعليم التعاونى Education in Cooperation

وقد أوضحت اللجنة أن المبادىء الأربعة الأولى تعتبر أساسية فى النظام التعاونى أكثر من المبادىء الثلاثة الأخيرة ، وقالت اللجنة عن هذه الثلاثة « مما لاشك فيه أنها تكون جزءاً من نظام روتشديل ، ولكنها تعتبر طرقاً وظيفية وتنظيمية مهمة أكثر منها مبادىء عامة وأن عدم الأخذ بها قد يؤدى إلى هدم أهم مزايا التعاون » .

وقد قدم الأعضاء البريطانيون فى المؤتمر تعديلا على اقتراح اللجنة ، يرمى إلى استبعاد المبادىء الثلاثة الأخيرة ، وكانت وجهة نظرهم فى ذلك أن للتعامل بالنقد والتعليم التعاونى وإن لم يكن ثمة شك فى أنهما جزءان مهمان من نظام روتشديل ، وأنهما على جانب كبير من الأهمية فى تنظيم وفى تقدم الحركة التعاونية ، إلا أنهما ليسا مبدأين أساسيين تفقد المنظمات التعاونية أهم مميزاتها إذا لم تأخذ بهما ، وقد عززوا وجهة نظرهم بسبب آخر وهو أن من الأفضل اختصار المبادىء التعاونية ، وهكذا رفض الأعضاء البريطانيون اقتراح اللجنة الأساسى فأعيد إليها على أن تقدم اقتراحها النهائى للمؤتمر التالى للحلف .

ثم عقد المؤتمر التالى فى باريس بفرنسا عام ١٩٣٧ ، وقدمت اللجنة تقريرها ، فقالت فيه « إن اللجنة وقد واتتها الفرصة الكاملة لتستعرض ما قدمته جمعيات الجملة للمستهلكين وجمعيات العمال للإنتاج ، والجمعيات التعاونية الزراعية ، والبنوك التعاونية ، لترغب فى أن تعبر عن اعتقادها بأن السبع مبادىء التى سبقت الإشارة إليها ، مازالت تعتبر ضرورية وأساسية فى نظام روتشديل ، وأنه ليس هناك ما يدعو إلى الإخلال

بوحدتها ، نتيجة للتقدم الصناعى والتجارى ، أو التغييرات التى طرأت أو تطرأ على طرق الاقتصاد » .

« وترى اللجنة فيما يتعلق بالبحوث التى أجريت على هذه المبادىء الأخذ بتفسير أقل جموداً فيما يتعلق ببعض أنواع الجمعيات التعاونية التى تختلف عن الجمعيات التعاونية للاستهلاك وهى التى كان الأصل فى نظام روتشديل أن وضع لإدارتها ، وعلى ذلك ترى أن يكون هناك نوع من التمييز بين المبادىء السبعة التى سبقت الإشارة إليها ، وذلك بأن يكون على جميع الجمعيات التعاونيه أياً كانت أنواعها أن تطبق الأربعة مبادىء الأولى حتى تكون لها الصفة التعاونية . أما المبادىء الثلاثه الأخيرة فهى وإن لم يكن شك فى أنها تكون جزءاً من نظام روتشديل ، وقد طبقتها الحركة التعاونية بنجاح فى مختلف الدول ، إلا أن عدم الأخذ بها لا يمنع من الانضمام إلى عضوية الحلف التعاونى الدولى »[1] .

وهكذا يتبين أن اللجنة كررت أهمية المبادىء السبعة وإذا كان التطبيق العملى قد يلجىء بعض الجمعيات لظروف تتعلق بها ، أو لظروف سياسية محيطة بها، إلى الانحراف عن الأخذ بالمبادىء الثلاثة الأخيرة بعضها أو كلها، فإن هذا لا يسلبها صفتها التعاونية من وجهة نظر الانضمام إلى الحلف التعاونى الدولى.

وقد لوحظ أن الأعضاء البريطانيين فى المؤتمر كانوا يريدون أن يطوروا هذه المبادىء لكى توافق ما تقضى به مصالحهم الخاصة ، وفى ذلك يقول أحد التعاونيين البريطانيين عن البيع النقدى[2] ، إن ما اتبع منذ أكثر

(١) Report of Proceedings, Fourteenth Congress of the International Cooperative Alliance at Paris, 1937, p. 73, and after also 15th Congress of the International Cooperative, and Reports, Paris 1937, p. 113. International Cooperative Alliance, London.

(٢) Report of Proceedings, Fifteenth Congress of the International Cooperative Alliance at London, 1934, p. 170

من تصميماً عاماً يختلف تمام الاختلاف عن الطرق المعمول بها الآن ، ولهذا يجب على الجمعيات التعاونية أن تتبع من الطرق ما يسمح لها بمواجهة المنشآت المنافسة فإن البيع بالأجل مكن الحركة التعاونية فى بريطانيا من التقدم والنمو .

والأرجح أن من مصلحة الدول التى تأخذ بأسباب التقدم ، والتى لم تستكمل بعد نموها الاقتصادى وبناءها الاجتماعى ، فى أن لا يتهاون إطلاقاً فى أمر مبدأ البيع بالنقد ، فإن الإنحراف عن هذا المبدأ قد يؤدى إلى إغراء الطبقات العاملة القليلة الدخل بالإقبال على الشراء إلى حد تتعدى فيه حدود دخلها فتقع فى ذل الإستدانة ، وهو من الآفات التى تعمل الحركة التعاونية على إنقاذ المجتمع الإنسانى منها .

وفيما يلى سنتناول بالشرح والتعليق المبادىء السابقة ، نظراً لأهميتها بالنسبة للحركة التعاونية ، وضرورة إلمام من يتولون شئون إدارة الجمعيات بها .

المبدأ الأول — الباب المفتوح للعضوية :

يعنى هذا المبدأ أن لا تغلق الجمعيات التعاونية أبوابها أمام أى شخص يخلص فى اهتمامه بها(١) ما دامت تتوافر فيه شروط اللياقة للعضوية . وطبقاً لهذا المبدأ يجب أن تفتح الجمعية أبوابها لكل مستهلك يرغب فى الإنضمام إليها سواء أكان رجلا أم امرأة ، وبغض النظر عن اللون ، والجنس أو الجنسية والمعتقدات الدينية ، والمذاهب السياسية . وكانت جماعة روتشديل تطلب ممن يريد الإنخراط فى عضويتها أن يحظى بتزكية اثنين من الأعضاء كما كانت

---

(١) Anders Orne, Cooperative Ideals and Probems, translated by J. Downie, Manchester, England Cooperative Union Ltd. 1937, Chapter : 1.

وأيضاً International Cooperative Alliance, Report of Proceedings Fifteenth Congress of the International Cooperative Alliances at London.

تعلق قبوله النهائى على موافقة الجمعية العمومية ، وتشترط على العضو أن يحضر بنفسه ليلة انضمامه إلى غرفة الاجتماعات ويقرر عزمه على المساهمة بخمسة أسهم ، قيمة كل سهم جنيه إنجليزى ، وأن يؤكد احترامه لقوانين الجمعية (١).

وتنص القوانين النظامية للجمعيات التعاونية للاستهلاك فى الإقليم المصرى على أن من يرغب فى العضوية عليه أن يتقدم بطلب اكتتاب إلى مجلس إدارة الجمعية مشفوعاً بقيمة الأسهم المكتتب فيها كلها أو بعضها ، وأن يبين فى هذا الطلب اسم الطالب ، ولقبه ، وسنه ، ومهنته ومحل إقامته ، وجنسيته . كما تنص على أن مجلس الإدارة يبت فى هذا فى مدى شهر من تاريخ تقديمه (٢).

وإذا رفض مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية رغبة الطالب فى الانضمام ، وجب أن يبنى هذا الرفض على أسباب قوية . ويتبع هذا الإجراء نفسه فى حالة ما إذا تنازل أحد الأعضاء عن أسهمه إلى آخر ليكون عضواً جديداً ، فإنه يجب النظر فيما إذا كان العضو المتنازل إليه عضواً سابقاً غير مرضى عنه فى الجمعية أو فيما إذا كان تاجراً منافساً (٣) . وفى حالة قبول طلب العضوية يجب أن يرد إليه ما سبق أن دفعه عند تقديم طلبه بما فى ذلك رسم الدخول إذا كان من الشروط التى تتطلبها الجمعية أن يدفع رسم

---

(١) George Jacob Holyoake, The History of the Rochdale Pioneers, New York : Charles Sons, 1893, pp. 133-134.

(٢) الفقرة الأخيرة من المادة رقم ٢٠ من عقد التأسيس الابتدائى و النظام الداخلى للجمعيات التعاونية للتجزئة .

(٣) من المعروف عن الجمعيات التعاونية للاستهلاك أنها تحارب الاستغلال والانتهازية وقد لا يرضى ذلك بعض التجار المنافسين الذين يرون فى وجودها إضراراً بمصالحهم غير المشروعة ، فيعملون على أن ينضموا إلى هذه الجمعيات ، ويداومون على حضور الجمعيات للتأثير على الأعضاء واتخاذ قرارات يستهدفون فيها مصالحهم الشخصية ، من أجل ذلك كان مثل هذا النوع من الأعضاء غير مرغوب فيه .

الدخول . وتعطى بعض الجمعيات للعضو الحق فى أن يعود إلى تجديد طلبه فيما بعد متى رأى أن الأسباب التى من أجلها رفض طلبه قد زالت .

ولا يتعارض مبدأ الباب المفتوح للعضوية مع ما تتقيد به بعض الجمعيات من قصر العضوية فيها على أعضاء حرفة معينة ، أو مهنة خاصة ، فهناك جمعيات كثيرة من هذا النوع تشترط هذا الشرط وتتقيد بهذا القيد وقد كثر الجدل والنقاش حول هذا الأمر بين المؤيدين له والمعترضين عليه. فالمؤيدون يرون أن روح التضامن تكون بين الأعضاء من أبناء الحرفة الواحدة أقوى منها بين الأعضاء من أبناء الحرف المختلفة ، ويعزون السبب فى نمو وازدهار الجمعيات التى تقوم على هذا الأساس إلى هذا العامل نفسه وهو تجانس الأعضاء فى المهنة والحرفة . أما المعارضون فينظرون إلى المسألة من جانب آخر يتصل بالصالح العام للحركة التعاونية ، ويرون أن مثل هذه الجمعيات توجه جهودها نحو كفاية التوزيع ، وتهتم بحاجاتها ومصالحها أكثر من اهتمامها بالأهداف الاجتماعية العامة للتعاون ومن ثم يرون فى تأسيس مثل هذا النوع من الجمعيات انحرافاً عن المبادىء التعاونية ، هذه المبادىء التى لا تكلف العضو أكثر من أن يكون مستهلكاً وعلى استعداد لأن يسهم بنصيبه المطلوب من رأس المال . بل يرون أن وجود هذه الجمعيات يؤدى إلى انقسام الحركة ، وهذا بدوره يؤدى إلى إضعافها(١) ولهذا يستحسن البعد ما أمكن عن إنشاء الجمعيات التعاونية الطائفية . وقد يكون وجودها ضرورياً فى بعض الأحيان كما هو الحال فى مناطق المصانع والمناجم البعيدة عن العمران .

وفى مصر لا يجيز القانون التعاونى تعليق الدخول فى الجمعية على الاكتتاب فى أكثر من سهم واحد ، ولا يجيز للعضو الواحد أن يمتلك

---

(١) Charles Gidé, Consumer's Cooperative Societies, Translated from the French by The Staff of the Cooperative Reference Library, Dublin Cooperative Union, Manchester, 1921, p. 76

أكثر من خمس رأس مال الجمعية[١]، كما ينص على أن يكون باب العضوية فى الجمعيات التعاونية مفتوحاً لجميع المواطنين طبقاً للشروط العامة للتعاون[٢] وقد أجاز كذلك إنشاء جمعيات تعاونية للاستهلاك تكون العضوية فيها مقصورة على فئة خاصة من المواطنين تجمعهم ظروف مشتركة بحسب عملهم أو وظيفتهم. وفى هذه الحالة الأخيرة يكون لكل من توافرت فيهم الشروط اللازمة حق العضوية فى الجمعية.

ويتبع حرية الانضمام إلى الجمعيات التعاونية حرية الانسحاب منها. ولكن تطبيق ذلك فى بعض الدول ليس من السهولة بالقدر الذى يخطر فى البال، ذلك لأن الانسحاب يعتمد أول ما يعتمد على وجود من يقبل شراء نصيب العضو المنسحب، وإذا فرض ووجد هذا المشترى فإن الجمعية تحتفظ لنفسها بحق الرفض أو الموافقة على قبوله عضواً فيها، لأنه ليس من المصلحة ولا من المعقول قبول أى طارق يرغب فى أن يحل محل العضو المستقيل، بل هناك من التعاونيين من يرى أن أفضل الطرق فى حالة الرغبة فى الاستقالة هى أن يرد للعضو المستقيل قيمة أسهمه، ولكن هذا الرأى إذا أخذ به قد يعرض الجمعية لأخطار جسام، فقد يجتمع عدد من الأعضاء الساخطين ويطالبون برد قيمة أسهم بقصد إحراج الجمعية فتتعرض للانهيار.

وقد رؤى لتجنب مثل هذه المخاطر، أو العمل على التقليل من حدتها أن تحتفظ الجمعية لنفسها بحق تأخير دفع قيمة الأسهم إلى الوقت الذى تسمح فيه إمكانياتها برد هذه القيمة، وقد وضعت لذلك قواعد روعى فيها أن تسمح غالباً برد قيمة الأسهم عند وفاة العضو وكان يجب أن تسمح القواعد برد هذه

---

(١) مادة رقم ٧ من القانون ٣٣٧ لسنة ١٩٥٦ والمادة تستثنى الأشخاص الاعتبارية العامة من هذا الشرط.

(٢) المادة رقم ٦١ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦.

القيمة فى حالة تغيير محل الإقامة وبخاصة فى المدن الكبيرة إذا سمحت بذلك الحالة المالية للجمعية .

وقد بذلك جهود للعمل على تيسير انسحاب الأعضاء من الجمعية إذا رغبوا فى ذلك كما هو الحال فى معظم الجمعيات التعاونية للتجزئة فى انجلترا ، فإنها فى سبيل هذا الغرض لجأت إلى الأسهم فقسمتها إلى نوعين هما :

النوع الأول — أسهم قابلة للتداول Transferable Shares

والنوع الثانى — أسهم خاضعة للاسترداد Withdrawable Shares

أما النوع الأول فيلاحظ أن الجمعيات لا تلزم أعضاءها فى الغالب بامتلاك ما يزيد على خمسة أسهم منه . ومن حيث أنه قابل للتداول أو التنازل فإنه يمكن لأى شخص أن يتنازل عن أسمه منه لأى شخص آخر يعرفه ، على أن توافق الجمعية على الشخص المتنازل إليه .

وأما النوع الثانى وهو الأسهم الخاضعة للاسترداد فيمكن للعضو أن يسترد قيمتها من الجمعية طبقاً لشروط معينة ينص عليها فى نظام كل جمعية .

كذلك لجأت الجمعيات التعاونية الأمريكية إلى طرق أخرى ، كطريقة الرصيد الدائر Revolving Fund لفترة محدودة أو فترة غير محدودة ، ورأس المال الدائر وطريقة الاستقطاعات الدائرة ، فهذه الطرق جميعها تهدف إلى جذب الأعضاء نحو الانضمام إلى الجمعيات وتيسير أمر انسحابهم .

على أى حال فإن القاعدة هى أن يكون للعضو الحرية فى الانضمام ، ويكون له أيضاً الحرية فى الانسحاب بشرط أن تسمح الحالة المالية للجمعية بذلك وألا يصيبها ضرر من وراء ذلك . ويرى وارباس[1] Warbasse أنه يجب

---

(١) James, P. Warbasse, Basic Principles of Cooperation; In Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 191, 1937, p. 10, Philadelphia.

على الجمعية أن تحتاط لنفسها فتحتفظ بحق عدم قبول الأشخاص الذين يكون في انضمامهم ضرر يلحق بها . وتحتفظ كذلك لنفسها بحق فصل العضو إذا أتى عملا من طبيعته أن يلحق بها ضرراً جسيما مادياً أو أدبياً . وترى الكاتبة « باركر » أن القيد الوحيد الذى يجب أن يوضع على العضو المحتمل هو ألا يمارس نشاطاً يكون منافساً لنشاط الجمعية أو بمعنى آخر ألا يكون له مصالح تتعارض مع مصالح الجمعية(١) .

والمفضل أن تراعى الجمعيات جانب التحرى والدقة فى أعضائها ، لأن القوانين فى بعض الدول تضع قيوداً على الأعضاء . فالقانون الإنجليزى فى هذا الشأن ينص على ضرورة عقد جمعية عمومية غير عادية ، وتمثل ثلاثة أرباع قيمة الأسهم وأغلبية ثلثى الأعضاء كما ينص على أن يبلغ العضو بما ينسب إليه من تهم ارتكبت ضد الجمعية كتابة وقبل شهر من تاريخ انعقاد الجمعية العمومية غير العادية(٢) . بل إن المادة ٧٥ من القانون التعاونى السابق رقم ٥٨ لسنة ١٩٤٤ كانت تتطلب أن يحضر الجمعية الأعضاء على الأقل بأنفسهم أو بممثلين عنهم ، فإذا لم يتكامل العدد القانونى تدعى الجمعية للاجتماع مرة ثانية ، وعندئذ تعتبر القرارات صحيحة إذا اشترك فى الاجتماع نصف أعضاء الجمعية على الأقل .

ومثل هذه الشروط تجعل ممارسة هذا الحق بالنسبة للجمعيات ضرباً قريباً من المستحيلات ، ولهذا يطالب التعاونيون دائماً بمراجعة مثل هذه القوانين التى لا تتمشى مع تطور الحركات التعاونية ، ويفهم من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ ومن النظم الداخلية للجمعيات التعاونية للاستهلاك أنه يكفى

---

(١) Florence E. Parker, Consumer's Cooperation in the United States 1939, Wash. D.C Bureau of Labor Statistics Bulletin, No 659-1939, (Government Print. Off.).

(٢) مادة ١١٦ من القانون النظامى النموذجى لجميات التجزئة الإنجليزية والموضوع بمعرفة الاتحاد التعاونى البريطانى .

لفصل العضو صدور قرار بأغلبية الحاضرين فى الجمعية العمومية ، إذ تنص الفقرة الأخيرة من المادة الخامسة من هذا القانون ، والبند «و» من المادة ١٦ من النظام الداخلى النموذجى لجمعيات الاستهلاك على فصل العضو إذا أتى عملا يضر بمصالح الجمعية ماديا وأدبيا . ولم يرد فى القانون أو اللوائح ما يتطلب ضرورة عقد جمعية استثنائية لممارسة هذا الحق .

ومن الموضوعات التى كثر حولها الجدل والنقاش فيما يتعلق بمبدأ الباب المفتوح للعضوية موضوع : هل تفتح الجمعية أبوابها لجميع أعضاء العائلة أم يكتفى بعضو واحد؟ . . . وفى هذا يقول «شارل جيد»[1] أنه على الرغم أن الزوجة هى التى تقوم بشراء جميع ما يلزم الأسرة فإن الزوج هو الذى يصير عضواً فى الجمعية ، وبما أن المشتريات التى تقوم بها الزوجة هى للأسرة جميعها فإنه يبدو من غير الضرورى أن ينضم بقية الأعضاء إلى الجمعية نظراً لما يتطلبه انضمامهم من دفع المبالغ التى يتطلبها الاكتتاب فى أسهم رأس المال لاكتساب العضوية ، ومن رأيه أن الأسرة لن تستفيد من ذلك كما أن الجمعية كذلك لن تستفيد على الأقل من ناحية ارتفاع رقم المبيعات .

على أننا لا نتفق مع «شارل جيد» فيما ذهب إليه . بل نعتقد أن انضمام أكبر عدد ممكن من الأسرة إلى الجمعية يثمر فائدة مزدوجة تعود على الجمعية وعلى الأسرة . فأما فائدة الجمعية فتتمثل فى زيادة مواردها بما يساعدها على النمو والارتفاع بمستوى خدماتها والاعتماد فى ذلك على مواردها الذاتية . ولا يختفى أن الجمعية إذا اكتسبت عدداً كثيراً من الاعضاء ، كان ذلك مما يؤدى إلى زيادة اتساعها ونجاحها ، إذا توافر بالطبع عامل حسن الإدارة وكفايتها .

وأما فائدة الأسرة ، فالمعتقد أن اشتراك أفرادها يغرس فى نفوسهم جميعاً الشعور بمسئولية المالك ، فيزدادون اهتماماً بجمعياتهم ، ويعملون على المشاركة

---

(١) شارل جيد المرجع السابق ص ٨٠ .

الجدية فى بحث أمورها سواء عن طريق اللجان الفرعية أو الجمعيات العمومية ، وبذلك تزداد يقظة الأعضاء وينعكس أثر ذلك على مجالس الإدارة فتزيد من بذل جهودها وتتوخى الدقة فى تصريف شئون الجمعية[١] . هذا إلى أن اشتراك أفراد الأسرة يساعد على تعويد الصغار منها وتدريبهم على الحياة التعاونية . ثم هناك أولا وآخراً أن أفراد الأسرة ينتفعون بفائدة رأس المال التى يحصلون عليها ثمرة لقيمة أسهمهم ، وهذا دون شك مما يساعد الصغار والكبار على الإدخار .

ويلحق بمبدأ الباب المفتوح فى الغالب قاعدة البيع إلى الجمهور ، فهناك جمعيات تقصر مبيعاتها على أعضائها ، ولكن الغالب فى الجمعيات أن تتيح البيع لغير الأعضاء ، ومما يذكر بهذه المناسبة أن القانون المصرى أخذ بذلك[٢] ، واشترط عدم جواز البيع بالنسبة لغير الأعضاء .

المبدأ الثانى — ديمقراطية الإدارة :

تعتبر الجمعيات التعاونية نماذج مصغرة للمجتمع الإنسانى الكبير ، ومن أهم مبادئها المساواة بين الأعضاء وهى لضمان تحقيق هذا المبدأ تحرص على تطبيق مبدأ أن لكل عضو صوتاً واحداً مهما كان عدد الأسهم التى يمتلكها ، وهذا يختلف تمام الاختلاف عن الشركات الرأسمالية فإن للعضو فيها عدداً من الأصوات يقل أو يكثر تبعاً لما يمتلكه من أسهم ، ويرى « شارل جيد » أنه لكى يستخدم مبدأ ديمقراطية الإدارة بطريقة منطقية يجب أن

---

(١) ولا ننسى أهمية المرأة فى الإسهام بالجهود الخاصة بالنشاط التعاونى النسائى وإرشاد الجمعيات إلى ما يجب عمله لتحسين الخدمات للمستهلكين سواء فى السلم أو النواحى الاجتماعية الأخرى .

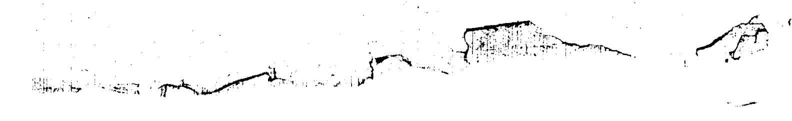
(٢) المادة ٦٠ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

يعطى للأعضاء الذين يتعاملون مع الجمعية فقط[١]، حق الإدلاء بأصواتهم وأن يكون لهم من الأصوات القدر الذى يتناسب مع قيمة معاملاتهم مع الجمعية، ونحن لا نتفق معه فى هذا الرأى لأن الحركة التعاونية الاستهلاكية قامت لخدمة الأفراد وتمكينهم من إشباع أقصى ما يمكن من رغباتهم فى حدود الدخل الذى يحصلون عليه، ولا تتحقق هذه الغاية إلا بتحقيق الديمقراطية الاقتصادية، وهذا يعنى القضاء على سيطرة رأس المال، وإعطاء كل عضو فى الجمعية الفرصة التى يستطيع فيها أن يعبر عن رغباته، ويطالب الجمعية بتحقيق هـذه الرغبات فى حدود ما تملك من الإمكانيات. وكما أن أعضاء الأمة فى الجمهورية يتساوون فى أن لـكل فرد صوتاً واحداً عندما يدلى برأيه فى الأمور السياسية، كذلك فى الجمعيـــات التعاونية يتحقق مبدأ المساواة فيها عن طريق تطبيق مبدأ أن لـكل عضو صوتاً واحداً مهما كان عدد الأسهم التى يمتلكها ومهما كانت قيمة معاملاته كبيرة[٢]، ولإاستطاع ذوى الأغراض من الأثرياء أن ينضموا إليها، وأن يتمكنوا بفضل قيمة معاملاتهم من السيطرة عليها. صحيح أن الجمعيات التعاونية العـامة تعطى الجمعيات المحلية التى تشترك فى عضويتها عدداً من الأصوات يتناسب مع مقدار معاملاتها، ولـكن الأمر فيها يختلف عن الأمر هنا إذ أنها تهدف إلى تشجيع الجمعيات المحلية على التعامل معها. هـذا إلى أن الأصوات التى فيها تـكون ممثلة لجمعيات تعاونية تسير على مبدأ ديمقراطية الإدارة، وهذا ما يطمئن نوعاً ما إلى أنها لا ترغب فى الاستحواذ أو السيطرة.

وتظهر المساواة بين الأعضاء فى الجمعيات التعاونية بوضوح عندما ينضم أعضاء جدد إلى الجمعية، فإن الشروط التى يقبلون على أساسها والحقوق التى

(١) شارل جيد ص ٧٥ المرجع السابق.

(٢) المعتقد أنه يكفى تحقيقاً للعدالة أن الأعضاء يحصلون على عائد معاملاتهم بالنسبة لمشترياتهم وكذلك يحصلون على فائدة محدودة على رأس المال — فلا داعى لأن يحصلون على أكثر من ذلك.



يتمتعون بها هى نفس الشروط التى يتمتع بها الأعضاء السابقون . وهم كذلك عندما يكتتبون فى شراء أسهم من الجمعية يدفعون نفس القيمة التى دفعها زملاءهم السابقون . وهذا يختلف اختلافاً كبيراً عن المشروعات الرأسمالية ؛ فإن قيمة أسهمها تتراوح ارتفاعاً وانخفاضاً تبعاً لنجاح الشركة وإخفاقها . ويرجع ذلك إلى أن عدد الأسهم فى الشركات المساهمة محدود ، أما رأس المال فى الجمعيات التعاونية فهو قابل للزيادة والنقصان تبعاً لتطبيق مبدأ الباب المفتوح للعضوية ، فإنه يسمح للجمعية بقبول أعضاء جدد وييسر للقدامى سبل الإنسحاب ، هـذا إلى أن الاحتياطيات فى الشركات المساهمة تعتبر ملـكا للأعضاء يقتسمون فائضها عند التصفية . والأمر على عكس ذلك فيما يتعلق بالجمعيات التعاونية ، فإنه لا يجوز أن يرد للأعضاء أكثر مما دفعوه ثمناً لأسهمهم .

والسلطة العليا فى الجمعيات التعاونية ، هى لجمعياتها العمومية التى تتألف من جميع الأعضاء ، والأعضاء لهم مطلق الحرية فى إصدار ما يشاؤون من القرارات التى تستهدف الصالح العام للجمعية ، فهم الذين يوجهون أعمالها ، وهم الذين لهم الكلمة الأولى والأخيرة فى وجود الجمعية أو حلها ، ويستطيع كل عضو رجلا أو إمرأة أن يرشح نفسه لعضوية مجلس الإدارة إذا وجد لديه القدرة والكفاية على تولى مهام هـذا المنصب ، وكان حائزاً لثقة الأعضاء فى الجمعية .

وعندما أسست جماعة روتشديل جمعيتهـا أوردت فى نظامها قاعدة « لـكل فرد صوت واحد » بقصد انتخاب أعضاء مجلس الإدارة فقط ، ثم عدلت هذه القاعدة بعد عام من بدء عمل الجمعية لـكى تشمل كذلك الرقابة على جميع أعمال الجمعية وقرارات الجمعية العمومية(١).

(١) International Cooperative Alliance, Report of Proceeding, Fourteenth Congress of the International Cooperative Alliance at London, 1934, p. 138.

وذهبت بعض الجمعيات إلى أبعد من هذا فى سبيل تحقيق مبدأ ديمقراطية الإدارة . فكانت تتيح الفرصة لجميع أعضائها كى يتولوا وظائف العضوية فى مجلس الإدارة ، ومن هـــذه الجمعيات جمعية « سانت جو تبرتس » Saint Gothberts باسكتلنده فقد كان أعضاؤها يتناوبون عضوية مجلس الإدارة تبعاً للترتيب الأبجدى لأسمائهم . وكان لهذه الطريقة فضل كبير فى تدريب الأعضاء وحصولهم على خبرات قيمة . بل إن ذلك أهدى إلى الحركة التعاونية كثيراً من القادة الممتازين . غير أن هذا من جانب آخر ، وضع كثيراً من الأعضاء فى مركز المسئولية دون أن يكون عندهم الاستعداد أو القدرة على تحملها مما أدى إلى عدم الاستمرار فى ذلك الاتجاه(١). ومن الخير أن لا تأخذ الجمعيات التعاونية بمثل هذه التجربة لأن محاولة خلق قادة من التعاونيين عن طريق التطبيق العملى ووضعهم فى مراكز المسئولية أمر قد يكون سبباً فى انخفاض مستوى كفايتها ، وقد يؤدى إلى إضعافها ثم إلى نتائج ليست فى صالح الحركة .

فإذا أرادت الجمعيات أن تتبع قاعدة إتاحة الفرصة لجميع أعضائها لـكى

---

(١) Emory S. Bogardas, Principles of Cooperation : The Cooperative League of the U.S.A. Washington, p. 22.

بهذه المناسبة يهمنى أن أذكر أنني زرت فى أمريكا جمعية تعـــاونية للتجزئة تسمى Prospect Park Consumer Cooperative Society . وهـــذه الجمعية تتبع نفس طريقة جمعية سانت جوتبرتس — إذ أن أعضائها يتناوبون عضوية مجلس الإدارة دوريا طبقاً لتواريخ التحاقهم بالجمعية . والطريف فى هذه الجمعية أنها تحتل بناء جعلت الدور الأول منه نادياً ومكتبة للأعضاء ، والدور الأرضى عبارة عن مخزن فيه مختلف أنواع السلع صفت بطريقة حسنة منظمة ويمتلك كل عضو فى الجمعية مفتاحاً لهـــذا المخزن ، فإذا أراد شيئاً يذهب إلى المخزن فى أى ساعة من ساعات الليل أو النهار ليحصل على ما يريد ، وما عليه إلا أن يقيد ما اشتراه فى فورمة خاصة ذاكراً اسمه ورقم عضويته والسلع وأثمانها ، وتقوم لجان من الأعضاء بعد ذلك بتفريغ البيانات ، وأخرى باستخراج الـكشوف الخاصة بكل عضو ، ويشترط لانضمام العضو فى هـــذه الجمعية أن يزكيه اثنان من الأعضاء القدامى إذ أن عنصر الثقة والأمانة يجب أن يكون متوافراً ؛ كذلك يتعهد كل عضو بأن يكرس من وقته ثلاثة ساعات شهرياً لأعمال الجمعية ، وينضم إلى هذه الجمعية بعض أساتذة جامعة مينيسوتا وزوجاتهم .

يتناوبوا وظائف العضوية فى مجلس الإدارة ، فالأفضل أن يقترن ذلك بشروط منها ضرورة نشر التعليم والتدريب التعاونى اللذين يؤهلان عضو مجلس الإدارة المرتقب لأعباء وظيفته ، ثم الاطمئنان إلى ما يؤكد أن العضو قد اجتاز هذه الدراسات بنجاح .

وتلجأ بعض الجمعيات فى سبيل تحقيق مبدأ الديمقراطية إلى طريقة هامة ، وهى أن تضع كل عضو من أعضائها فى إحدى اللجان التى تلائم ميوله واستعداده ليبذل فيها نشاطه . وإذا كانت لدى العضو رغبة فى نشاط معين ، ولم يكن هذا النشاط ضمن أوجه نشاط الجمعية سارعت بتكوين لجنة خاصة لهذا النشاط حتى تخلق فى جميع الأعضاء الشعور بالمسئولية وتثير فيهم روح الاهتمام الدائم بالجمعية .

وتتجه ديمقراطية الإدارة نحو العمل لمصلحة المجموع . ففى السويد مثلا استطاعت جمعية ك.ف.[١] أن تغزو ميادين الصناعة التى تحتكرها الشركات الرأسمالية ، وتتحكم فى أسعار منتجاتها فتبيعها بقيمة مرتفعة دون مبرر ، فقد استطاعت هذه الجمعية أن تدخل ميادين الصناعة[٢] ، وصارت منافساً قوياً كان لمنافسته أثر كبير فى هبوط الأسعار إلى حد معتدل معقول ، وقد حال ذلك بدوره دون أن تعمد الدولة إلى تأميم كثير من هذه الصناعات ، لأن ذلك أصبح فى نظرها غير ضرورى ، ولم يعد له ما يبرره .

ويرى ف. س. آلن V.S. Alanne أن تحقيق ديمقراطية الإدارة[٣] . يتوقف على الأمور الأساسية الآتية :

---

(١) Kooperativa Forbundet وهى عبارة عن جمعية الجملة واتحاد بالنسبة للحركة التعاونية فى السويد .

(٢) Anders Bedberg, Consumers Cooperation, in Sweden; Nordisk Rotogravyr Stockholm, p. 38, 1948

(٣) V.S. Alanne, Fundamentals of Consumer Cooperation; Coöperative Fublishing Association Superior Wiscons, in 1956, p 27 and after.

١ — المشاركة الفعالة من جانب الأعضاء فى الرقابة على أعمال الجمعية على أساس أن لكل عضو واحد ، وأن يزودهم أعضاء مجلس الإدارة فى فترات منتظمة بتقارير عن نشاط الجمعية ، وأن تعقد اجتماعات الأعضاء بكفاية تامة ، ويعنى بالإعلان عنها وتنظيمها وإدارتها .

① صوتاً واحداً ؟

٢ — الكفاية الإدارية وتتمثل فى أعضاء مجلس الإدارة الذين يتراوح عددهم بين سبعة أو أكثر تبعاً لحجم الجمعية ولظروف واعتبارات أخرى . وعلى مجلس الإدارة أن يعقد فى كل شهر اجتماعاً دورياً مرة على الأقل وعليه كذلك أن يجتمع أكثر من ذلك كلما دعت الظروف ليتمكن من المراقبة الفعالة على أعمال المدير ، وليطلب أعضاؤه من الموظفين المسئولين تقارير دورية عن أعمالهم وليتأكدوا من سرعة تنفيذ قرارات الجمعية العمومية . وعلى وجه العموم لمراقبة أعمال الجمعية فيما بين دورى انعقاد الجمعية العمومية — إذ أن أعضاء مجلس الإدارة يملكون فى هذه الفترة السلطة العليا .

٣ — يجب على جميع اللجان التى ينتخبها الأعضاء ، بما فيها أعضاء مجلس الإدارة ، إعطاء تقارير دقيقة عن نشاطها وعن المركز المالى للجمعية ومدى تقدمها وذلك لكى تتاح للأعضاء الفرصة الى تمكنهم من أخذ صورة حقيقية عن المركز المالى للجمعية واحتياجاتها وليتمكنوا من الحكم على كفاية هذه اللجان ورؤساء الجمعية .

② ينتخبها ؟

٤ — استمرار التعليم التعاونى لأعضاء الجمعية بقصد التعمق فى فهم رسالة ومبادىء وأهداف الحركة التعاونية ولاستثارة حماسهم واهتمامهم بأعمال الجمعية ومراقبتها مراقبة فعالة .

٥ — تيسير سبل الانضمام إلى الجمعية للراغبين من أهل المنطقة وذلك

عن طريق ترحيل فائض معاملاتهم لحساب اكتتابهم فى رأس المال دون يشعروا بالحاجة إلى المطالبة بدفع قيمة الأسهم فوراً .

ويرى كذلك أنه يجب أن يكون من سياسة الجمعيات تنظيم حملات الترغيب فى العضوية من وقت لآخر لتكسب الجمعية أعضاءاً جدداً . فإن الهدف النهائى للجمعية التعاونية الإستهلاكية الحقة هو خدمة المجتمع الذى تعمل فيه ، وهذا يتطلب تدعيما بواسطة سكان هذا المجتمع جميعاً .

ونحن نتفق مع V.S. Alanne فيما يتطلبه من مظاهر لإمكان تحقيق ديمقراطية الإدارة ، غير أننا لا نتفق معه فى أن الكفاية الإدارية تتمثل فى أعضاء مجلس الإدارة فقط إذ أن هؤلاء يجتمعون دورياً مرة على الأقل كل شهر ، ومن اختصاصاتهم رسم السياسة العليا للجمعية ، ويكون على الإدارة التنفيذية بعد ذلك وضع هذه السياسات موضع التنفيذ .

لذلك يجب مراعاة الدقة فى اختيار أعضاء الإدارة التنفيذية كرئيس مجلس الإدارة والمدير ورؤساء الأقسام والموظفين بحيث تتوافر فيهم الخبرة والكفاية التى تتعلق بنشاط الجمعية وبذلك تتحقق الكفاية فى العمل وفى جميع مراحل الإدارة .

كما نرى امتداد التعليم التعاونى بحيث يشمل أيضاً غير الأعضاء ، من موظفى الجمعية وعمالها ، وذلك لكى يتشربوا فلسفة التعاون التى تقوم دعائمها على الارتفاع بمستوى خدمة المستهلكين خاصة وأن هؤلاء الموظفين والعمال هم الذين يتعامل معهم جمهور المستهلكين يومياً ، والمفروض أن يكون أغلب هؤلاء المستهلكين من أعضاء الجمعية ، ومن الخير أن يزداد تعاملهم وولائهم مع الجمعية على قدر ما يلقون من خدمة وحسن معاملة .

أما فيما يتعلق بتيسير انضمام أهل المنطقة للجمعية فهذا أمر نحبذه ، ولكن يجب أن يكون هناك قواعد تنظمه بحيث تكون هنـــاك قيود

على تيسير العضوية ، كأن يشترط ضرورة اشتراك العضو فى عدد من الأسهم ويسمح له بأن يدفع جزءاً من قيمتها عند الاكتتاب ، ثم تيسر الجمعية أمر تغطية قيمة هذه الأسهم عن طريق ترحيل فائض معاملات العضو لحسابها .

ولضمان أخذ الجمعيات بمبدأ ديمقراطية الإدارة ، تنص القوانين التعاونية والنظم الداخلية للجمعيات على بعض شروط مقيدة نذكر بعضها فيما يلى :

(ا) تحديد حد أقصى لما يمتلكه الفرد من أسهم فى رأس المال . ففى أغلب الولايات بأمريكا يجب أن لا يتجاوز مقدار ما يمتلكه الفرد من أسهم عما قيمته ١٠٠٠ دولار ، وإن كان هناك كثير من الجمعيات التعاونية تجعل الحد الأقصى يتراوح بين ١٠٠ دولار و ٥٠٠ دولار . وفى انجلترا لا يزيد الحد عن ٣٠٠ ج . ك . وفى مصر لا يجوز أن يمتلك الشخص أكثر من خمس رأس مال الجمعية .

(ب) النص على وجوب حضور الأعضاء بأنفسهم فى الجمعيات العمومية وعدم السماح بأن ينيب أحد الأعضاء غيره عنه فى تمثيله ، وذلك لأن الإنابة تضعف ديمقراطية الرقابة . غير أن الوضع يختلف فيما يتعلق بالسماح للجمعيات المحلية بأن تنيب عنها ممثلين فى الجمعية العمومية لجمعية الجملة أو غيرها من الاتحادات التعاونية ، فإن هذه الإنابة قد تكون ضرورية .

(ح) اشتراط موافقة ثلثى أو ثلاثة أرباع الأصوات لتعديل بعض المواد فى قانون الجمعية ، وهناك اتجـــاه متزايد فى الآونة الأخيرة نحو الاكتفاء بأغلبية بسيطة للقيام بمثل هذه التعديلات .

(د) تحديد حد أقصى للفائدة التى تعطيها الجمعيات التعاونية لرأس المال ، وذلك خشية أن تؤدى الفائدة المرتفعة إلى اكتتاب راغبى الاستثمار فى

أسهم الجمعية ومثل هؤلاء ليس من المرغوب فيهم أن يكونوا أعضاء فى الجمعيات التعاونية :

على أنه يجب أن يكون مفهوماً أن الديمقراطية الحقة فى الرقابة تعتمد كثيراً على فهم الأعضاء الكامل لمبادىء التعاون وروح التعاون ، أكثر من اعتمادها على أى نوع من القيود التى تتضمنها القوانين التعاونية أو النظم الداخلية . فإذا اختفت الروح التعاونية وحلت محلها روح الأنانية والفردية ، فليس هناك ما يمنع الأعضاء فى المستقبل البعيد من التصويت على تحويل الجمعية إلى شركة مساهمة(١) .

المبدأ الثالث — العائد على المعاملات :

وهناك كثير من الكتاب ينسبون إلى رواد روتشديل أنهم أول من طبق مبدأ العائد على المعاملات ، ولكن الحقائق التاريخية أن هذا المبدأ قد طبق من قبل ، وأن بعض جمعيات كانت تعمل فى أنحاء متفرقة من انجلترا طبقت هذا المبدأ قبل أن يقيم رواد روتشديل نظامهم . وقد ذكر « أكلاندن جونز » أنه عند ما أقام رواد روتشديل جمعيتهم فى عام ١٨٤٤ كان يوجد سبعة وثلاثون جمعية تعمل من قبل ، ومن بين هذه الجمعيات كانت تسع جمعيات تطبق مبدأ العائد على المعاملات ومن بينها واحدة أسست عام ١٨١٢ وأعطت لأعضائها عائداً عام ١٨١٣ وهى جمعية(٢) .
Lennoxtown Victualing Society

وهناك من يعتقد أن هذا المبدأ طبقية قبل ذلك الجمعيات الاسكتلندية،

(١) V.S. Alanne ص ٢٩ نفس المرجع السابق .

(٢) A.H,D, Acland and Ben Jones. Working Men Cooperators, London : Cassell and Comp, Ltd. 1884, p 7,

فقد ذكر «ردفرن[1] Redfern» أن الجمعيات الاسكتلندية الأولى كانت تهدف إلى الشراء أكثر مما تهدف إلى الإنتاج. وكان لهذه الجمعيات وكيل للشراء يأخذ منها قدراً من المال يغطى كافة النفقات ثم يعيد إليها ما يفيض بعد تمام الصرف، وقد تكون هذه هى النواة لفكرة العائد على المشتريات. وكانت جميعة «لينوكس تون» تقوم فى نفس المنطقة التى تقوم فيها هذه الجمعيات فوجدت هذا النظام فأخذت به وطبقته على أنه نظام مستتب قائم. وهو يرى أنه إذا كان الفائض يوزع فى حالة إذا ما اشترى شخص لآخرين كان توزيع هذا الفائض على من يشتركون سوياً فى الشراء أسهل وأيسر.

ويتفق «كول»[2] مع الآراء السابقة فى أن نظام العائد كان مطبقاً قبل أن يأخذ به رواد روتشديل. ويقول فى هذا «لقد ظل النظام الذى وضعه رواد روتشديل موضع بحث الكثير من الكتاب إلى أكثر من قرن من الزمان والحقيقة أنهم لم يخترعوا شيئاً جديداً، ولكن أعظم خدمة أدوها هى أنهم استفادوا من خبرة وتجارب من سبقوهم، فكانت هذه الخبرات والتجارب هادياً ومرشداً لهم، ومع هذا كان كل ما فعلوه عندما وضعوا نظامهم أنهم مزجوا مجموعة من الأفكار وكونوا منها هذا النظام، فكل فكرة منها على حدتها لا تعتبر جديدة، ولكنها بعد اندماج بعضها فى بعض وامتزاج بعضها ببعض تعتبر جديدة».

وعندما أقام رواد روتشديل نظامها، كان «تشارلس هوارث Charles Howarth» هو الذى اقترح الأخذ بمبدأ رد العائد على المشتريات بعد دفع نفقات الإدارة وفائدة رأس المال بنسبة ٥ ٪ أما ما يبقى بعد ذلك فيوزع على الأعضاء بنسبة مشترياتهم.

① جمعية

---

(١) Percy Redfern, The Story of the C.W.S, Manchester, Eng, The Cooperative Wholesale Society, Ltd, 1913, p, 8,

(٢) G.D.H, Cole. A Century of Cooperation. England. George Allenne and Union. 1944. p, 63,

وقد ظلت هذه الفكرة من أهم مظاهر نظام روتشديل، فكانت الأرباح توزع كل ثلاثة أشهر من صافى تجارة كل قسم على الوجه الآتى[١] :

١ — دفع مصاريف الإدارة .

٢ — فائدة القروض .

٣ — تخفيض الأصول بمقدار الاستهلاك .

٤ — فائدة رأس المال .

٥ — زيادة رأس المال بالقدر الذى يتطلبه التوسع فى العمل .

٦ — ٢ ٪ من الباقى بعد ما تقدم لأغراض تعليمية .

ويرى كثيرون أن تطبيق مبدأ رد العائد على معاملات الأعضاء كان من أهم العوامل التى ساعدت على نجاح جمعية روتشديل، وأنه كذلك يؤدى إلى تحقيق ثلاثة أمور حيوية[٢] :

١ — إعادة توزيع الثروة على الطبقات المحدودة الدخل فقد قدر المبلغ الذى وزعته الجمعيات الاستهلاكية البريطانية على أعضائها عن طريق العائد خلال خمسين عاماً بما يقرب من ثلاثة ملايين من الدولارات .

٢ — استبعاد عامل الربح الاستغلالى وآثاره على نشاط الجمعية : فإن تطبيق هذا المبدأ مقترناً بتطبيق مبدأ دفع فائدة ثابتة على رأس المال يخرج بالجمعيات الاستهلاكية من دائرة المنشآت التجارية إلى الربح الاستغلالى ويضعها فى عداد الأجهزة التى تعمل فى سبيل الخدمة الإنسانية والمصلحة العامة .

---

(١) George Jacob Hollyook, The History of the Rochdale Pioneers, New York, Charles Scriper's Son, 1893, p. 47.

(٢) V.S. Alanne, Fundamentals of Cooperation, Cooperative Publishing Association, Superior Wisconsin, 1946, p. 31.

٣ — بناء المركز المالى للجمعيات التعاونية على أساس سليم متين لا يتأثر بالهزات العارضة ، بل يمكنها من التوسع فى أعمالها ، وطرق ميادين الإنتاج التى يستفيد منها الجميع(١) .

ويجب ألا يغيب عن الأنظار أن العائد الملموس الذى يستمر تدفقه على الأعضاء فى الجمعيات الناجحة ، يوجد إلى جواره عائد آخر غير ملموس ، وهذا العائد يتمثل فى الخدمات الاجتماعية والأسعار المخفضة التى تتبع بها الجمعية وفى تحسين أنواع السلع التى يشتريها الأعضاء . وكلا هذين العائدين يتساويان من حيث الأهمية فى كثير من الأحيان ، بل إن العائد الأخير قد تزداد أهميته وبخاصة إذا كانت الجمعية تتبع سياسة البيع بأسعار مخفضة فإن النفع فى هذه الحالة يتعدى الأعضاء إلى جميع المستهلكين . وهذا ما يتجه إليه نشاط الحركة التعاونية الاستهلاكية فى السويد(٢) .

وتميل بعض الاتجاهات التعاونية الحديثة إلى معاملة الأعضاء وغير الأعضاء على حد سواء فيما يتعلق برد المعاملات ، ولكنها مع ذلك تشترط أن لا يحصل غير الأعضاء على نصيبهم من العائد نقداً أو فى صورة بضائع ، وإنما يقيد العائد لحسابهم فى الدفاتر حتى يتجمع لهم ما يساوى قيمة سهم أو عدد من الأسهم تشترطه الجمعية للانضمام إلى عضويتها ... وباتباع هذه الطريقة — وقد اتبعتها كثير من الجمعيات فى الولايات المتحدة الأمريكية ونصت عليها فى نظمها الداخلية — يكون من المحتمل أن يصبح جميع العملاء للجمعيات الناجحة أعضاء فيها . فإذا بلغ نصيب العميل من عائد معاملاته حداً يبلغ قيمة السهم أو القدر من الأسهم الذى يخول له حق العضوية يصبح

---

(١) يلجأ أعضاء الجمعيات التعاونية فى الخارج إلى ترك عائد معاملاتهم فى الجمعية وهم يتقاضون عليه فائدة ثابتة ، وبذلك يساهم العائد فى تمويل الجمعية .

(٢) Marquis Childs, Sweden, The Middle Way, New Haven :

له الحق فى الحصول على عائد مشترياته كأى عضو آخر [١]، ولكن تطبيق هذه الطريقة يقتضى إدارة واسعة المحاسبة، وقد يتعذر تطبيقها إلا فى المجتمع الصغير المحدد حيث يتردد العملاء على متجر واحد أو عدد محدد من المتاجر :

ثم إن العائد مع ما له من أهمية كبيرة فى تقدم الحركة التعاونية؟ لا ينبغى — بل من الخطأ الكبير — أن يعتمد عليه الأعضاء اعتماداً كاملا فى تنمية جمعيتهم أو تقدمها. بل الواجب أن يساير هذا التقدم نشر التعليم التعاونى، حتى لا ينحصر اهتمام الجمعية فى تحقيق هذا العائد، فيؤدى ذلك — مع ما فيه من إهمال الناحية التعليمية — إلى عدم تكوين الاحتياطيات اللازمة لدعم الجمعية.

وقد أثير أخيراً جدل شديد بالصحف فى الدول الرأسمالية حول إخضاع العائد لضريبة الأرباح التجارية أو إعفائه منها، فطالبت المشروعات الخاصة فى أمريكا باخضاعه لضريبة الأرباح التجارية بحجة أنه ربح تجارى، وأن الجمعيات التعاونية ليست سوى نوع من المنشآت التجارية الخاصة، أن مبادىء الديمقراطية والعدالة لا يستقيم معها أن يكون هناك أدنى تمييز بين المشروعات فى البلد الواحد، وأن تحابى الدولة بعض المنشآت على حساب البعض الآخر.

وهذه — دون شك — مغالطة يقوم بها أصحاب المشروعات الرأسمالية لتغطية ما يشعرون به من الخوف والفزع، بعد أن رأوا ساعد الحركة التعاونية يشتد يوماً بعد آخر، ويرتاد آفاقا وميادين جديدة كانت من قبل وقفاً عليهم. ومن ثم أحسوا فى هذه الجمعيات منافساً يهدد كيانهم ووجودهم. أما وجه المغالطة فيما أوردوه لتأييد وجهة نظرهم — فالمعروف أن الحركة

---

(١) V.S Alanne ص ٣٢ المرجع السابق.

التعاونية نشأت فى الأصل على أساس إلغاء الربح وخدمة الأعضاء ، وهى لذلك تتوخى فى بيع السلع أن تكون بسعر التكلفة ، وإنما عدلت عن ذلك إلى قاعدة البيع بسعر السوق لأن تحديد سعر التكلفة فوق طاقتها أو على الأقل من الصعوبة بمكان بالنسبة إليها ، ثم إن ما يترتب عليه البيع على أساس سعر السوق من وجود فائض تستعين به فى تغطية نفقاتها لتكوين أموالها الاحتياطية ، فهى تدفع من هذا الفائض مصاريفها والفوائد المحدودة على الأسهم ، والأموال التى تخصصها لنشر الثقافة والتعليم أو الخدمات الاجتماعية وخلافه ، وما يبقى بعد ذلك فى هذه الجمعيات يعد للتوزيع بطريقة خاصة يتميز بها النظام التعاونى ، وهى أن يرد هذا الباقى إلى الأعضاء الذين تعاملوا مع الجمعية بنسبة معاملة كل منهم معها . أى أن الجمعية تعيد إلى كل عضو فى نهاية كل مدة ما تقاضته منه خلال هذه المدة من أموال ثبت فيما بعد أنها زادت على تكاليف الخدمات التى أدتها له ، وهذا هو ما درجنا على تسميته باسم « العائد على المعاملات » . ومن ثم نرى لهذا الفائض أو ما يسمى بالأرباح التى تجنيها هذه الجمعيات صفة تختلف كل الاختلاف عن صفة الأرباح التى تجنيها الشركات المساهمة والمشروعات الرأسمالية الأخرى ، ذلك لأن الأرباح فى الجمعيات التعاونية بمثابة فائض تحتجزه لحساب أعضائها لأنهم هم الذى كونوا هذه الأرباح بالتعامل معها فمن حق كل عضو منهم أن يعود له نصيبه بقدر تعامله ، أما الأرباح فى الشركات المساهمة فهى تتكون لديها نتيجة لعرض بضائعها أو خدماتها فى السوق للراغبين فى استعمالها من أفراد الجمهور عامة وهى تتقاضى منهم الفائض الذى يزيد على التكاليف والنفقات لتذهب به إلى المساهمين فيها وقد يساهم الشخص فى شركة دون أن يهتم بالبضائع التى تنتجها ، أو يستفيد بالخدمات التى تؤديها ، بل قد يسهم فيها وليس فى ذهنه فكرة استعمال السلع أو الخدمات التى تقدمها وإنما الذى يعنيه من أمر الشركة التى

①الذين

ويشترك فيها بقدر من أسهم هو الربح الذى توزعه على هذه الأسهم عند نهاية كل عام . ولهذا يسهم بعض الأشخاص فى شركات تقوم فى دولة غير التى يقيمون فيها .

ثم إنه من جانب آخر يمكن أن نعتبر العائد الذى توزعه الجمعيات على أعضائها بمثابة ربح الوسيط .

وتذهب الجمعيات التعاونية مذاهب مختلفة فى السياسة التى تتبعها نحو العائد فهى تارة ترفع أسعار البضائع والخدمات عن الأسعار التى تباع بها فى السوق ، وتارة تبيع بسعر السوق وتارة تخفض هذه الأسعار فى بعض الأحيان إلى ثمن التكاليف . وسياسة العائد تنقسم إلى الأنواع الآتية(١) :

١ — العائد الكبير High Dividend

فالجمعيات التى تهدف إلى تحقيق عائد كبير ترى أنه كلما كبرت قيمة العائد على الجنيه من المعاملات ، كبر نصيب العضو من هذا العائد ، ويكون ذلك بمثابة مقدار الإدخار الذى قامت به الجمعية لحساب هذا العضو خلال المدة المعينة وبذلك يزداد ولاء الأعضاء للجمعية وإقبالهم على الشراء منها ، ثم إنه يلاحظ أن إقبال الأعضاء على أقسام الأثاث والملابس والأحذية وغيرها من السلع التى تستهلك فى مدة طويلة إنما يزداد فى مواعيد توزيع العائد على الأعضاء لأنهم ينفقون هذا العائد أو جزءاً كبيراً منه فيما يحتاجون إليه من هذه الأصناف .

غير أن الأفضل مع ذلك عدم الأخذ بسياسة العائد الكبير ، لأن الجمعية فى سبيل تحقيقه تضطر إلى رفع أسعار سلعها عن الأسعار السائدة فى السوق ، وهذا بدوره قد يساعد على ارتفاع الأسعار بالمنطقة التى تعمل فيها ، وذلك

(١) يرجع إلى :
F. Hall Handbook for Members of Co-operative Committees, The Co-operative Union : Manchester 1931, pp. 169-168.
كذلك مبادىء التعاون — وزارة الشئون — مصلحة العمل .

بما يضر بمصالح المستهلكين بصفة عامة ويتنافى مع ما تهدف إلية الحركة التعاونية من محاربة الاستغلال عن طريق الحد من ارتفاع الأسعار .

٢ — العائد الصغير Low Dividend

وترى بعض الجمعيات لتشجيع الاعضاء على التعامل معها أن تخفض أسعار بضائعها وخدماتها قليلا عن أسعار السوق فى منطقة عملها أو تجعلها مساوية لهذه الاسعار إذا كان ثمة منافسة شديدة بين التجار وكانت أرباحهم لذلك قليلة . ومن البديهى أن هذا يؤدى إلى صغر قيمة العائد على الجنيه من المعاملات .

وهذه السياسة هى الأمثل والافضل من حيث تلاقيها مع أهداف التعاون . غير أن الظروف التى تعمل فيها الجمعيات قد لا تكون مناسبة للأخذ بهذه السياسة كأن يخشى تكتل المنشآت المنافسة للجمعية وإعلانها حرب قطع الأسعار على الجمعية ، وذلك بأن يتفق عدد من تجار المنطقة على أن يضحى كل منهم — إلى حين — بجزء من ماله ، فيخفضوا سعر سلعة معينة إلى ما دون سعر التكلفة بدافع الثقة بأن الجمعية لن تظل طويلا على منافستهم ، وأنها ستضطر فى النهاية إلى الخروج من الميدان ، ثم يخلو لهم الجو فيعودون إلى رفع الاسعار وإلى الربح الكثير من وراء ذلك .

٣ — صندوق موازنة العائد Equalization Fund

وترى بعض الجمعيات أنه من الأفضل توزيع قدر ثابت من العائد كل عام مهما كان اختلاف السنين . كأن تدفع مثلا خمسة قروش على الجنيه من المعاملات وهى ترى أن فى ذلك تقوية لمراكز الجمعيات فضلا عن أنه يساعد الأعضاء على التدبر فى تحديد الوجوه التى ينفق فيها هذا العائد المستحق له على قدر معاملاته .

والوسيلة التى تلجأ إليها الجمعيات لتحقيق هذه السياسة هى استقطاع جزء

من الأرباح إلى السنوات التى تكون فيها هذه الأرباح كبيرة ، وإضافة هذا الجزء إلى احتياطى خاص فى الجمعية يسمى صندوق الموازنة ، فإذا عجزت الأرباح فى سنة من السنين عن توزيع المقرر لجأت الجمعيات إلى صندوق الموازنة فأخذت منه القدر الذى يسمح بتوزيع العائد المقرر .

ونحن لا نميل إلى اتباع مثل هذه السياسة لانها تتنافى مع الأوضاع التعاونية والحقة إذ المفروض أن العائد الذى يرد إلى العضو إنما هو من فائض معاملاته مع الجمعية خلال السنة التى يستحق فيها العائد ، وهذا الفائض يختلف من سنة لأخرى تبعاً لاختلاف النتائج التجارية لكل سنة. والمعتقد أن تثبيت العائد قد يؤدى إلى فتور الهمم وضعف الجهود عن العمل لزيادة النجاح فى إدارة الجمعية .

٤ — توزيع العائد فى جمعيات الاقسام بنسبة مساهمة كل قسم فى تحقيق الفائض Department Dividend

يقوم نشاط بعض الجمعيات على عدة أقسام مختلفة لها مثل قسم البقالة وقسم الملابس وقسم الأحذية وقسم الخردوات وقسم الأثاث وقسم اللحوم.. وما إلى ذلك . وبعض هذه الجمعيات تتبع فى سياسة توزيع العائد على المعاملات أن تخص كل قسم من هذه الأقسام بالأرباح التى حققها ، فتنظر إليه كأنه وحدة مستقلة ، وعلى هذا الأساس قد يزيد العائد الذى يوزع على المعاملات على قسم الأثاث عن العائد الذى يوزع على المعاملات على قسم الملابس مثلا وقد يزيد العائد الذى يوزع على معاملات قسم الملابس عن العائد الذى يوزع على معاملات قسم البقالة وهكذا ... وترى هذه الجمعيات أن العدالة فى الأخذ بهذه السياسة لأن الحق يقضى بأن يكون توزيع العائد على الأعضاء بمقدار ما يحتجز من فائض معاملاتهم مع الجمية(١) ⑴ الجمعية

وتعتبر هذه الطريقة من أعدل الطرق لانها تمكن العضو من أن يحصل على نصيب من الفائض يتناسب مع قيمة معاملاته مع الجمعية — والعائد فيها

لا يقدر على أساس إجمالى قيمة المعاملات ، بل وإنما يجزأ بنسبة الأحجام المختلفة لمعاملات كل قسم . وإذا كان يؤخذ على هذه الطريقة أنها تتطلب جهوداً دفترية كثيرة ، فإن ذلك ينبغى ألا يقف عائقاً دون توخى العدل فى التوزيع .

٥ — توزيع العائد على الفروع بمقدار مساهمة كل فرع فى تحقيق الفائض وبعض الجمعيات التعاونية للتجزئة تنشىء فروعاً لها فى جميع أنحاء المدينة التى تعمل فيها ، ثم تختار بعض هذه الجمعيات أن يكون توزيع عائد المعاملات على هذه الفروع بمقدار الأرباح التى نتجت من عمليات كل فرع .

وعندى أن هذه كذلك طريقة عادلة لتوزيع العائد . ثم هى إلى ذلك تثير اهتمام مدير كل فرع بأعمال هذا الفرع وزيادة العناية بتقليل نفقاته حتى تزيد أرباحه عن أرباح الفروع الأخرى أو تتساوى معها .

٦ — توزيع العائد بنسبة واحدة على جميع اقسام الجمعية وفروعها :

General Dividend

وبعض الجمعيات التعاونية ذات الأقسام أو ذات الفروع ، ترى فى الأخذ بسياسة توزيع العائد على الأقسام أو الفروع بقدر مساهمة كل منها فى تحقيق الفائض زيادة فى التكاليف الحسابية التى تتحملها الجمعية مما يترتب عليه زيادة نفقاتها ، ولهذا ترى من الأفضل أن يكون توزيع العائد على جميع المعاملات فى جميع أقسام الجمعية وفروعها بنسبة واحدة ، لأن توفير التكاليف الحسابية يؤدى إلى زيادة العائد بمقدار هذه التكاليف . كما ترى أن التفرقة بين الأقسام أو الفروع فى التوزيع يؤدى إلى التفاوت بين الأعضاء فى مقدار العائد الذى يوزع على كل منهم فى فروع الجمعية المختلفة . وليس لذلك ما يبرره من الناحية النظرية . إذ لا شأن للعضو مثلا بكفاية مدير الفرع الذى تعينه الجمعية فى أحد أحياء المدينة . ومدى قدرته على تحقيق

أرباح تزيد عن أرباح الفروع الأخرى ، وإنما ذلك شأن الإدارة العامة للجمعية .

ونحن لا نحبذ الأخذ بسياسة العائد العام الذى يوزع بنسبة واحدة على جميع الأقسام والفروع إلا إذا كان هناك تماثل تام بين هذه الأقسام والفروع . وهذا ما يصعب تحقيقه ، لأن الظروف المحيطة بالعمل تختلف فى كل قسم وفرع عنها فى الآخر ، فقد يكون من سياسة أحد الأقسام والفروع مثلا توصيل البضائع إلى منازل العملاء ، بينما لا تقوم بذلك الأقسام والفروع الأخرى . وقد يتعرض أحد الفروع لمنافسة أشد من المنافسة التى تتعرض لها الفروع الأخرى ، هذا إلى أن درجة الكفاية الإدارية تختلف كذلك من فرع لآخر . فكيف يتصور مع هذا أن تتساوى جميع الأقسام والفروع فى العائد على ما بينها من هذا التفاوت البعيد المدى فى الظروف والملابسات ..؟ إن زيادة التكاليف الحسابية يجب ألا نعتبرها مشكلة تحول دون أن يحصل كل عضو على حقه فى عائد يتناسب مع حقيقة معاملاته . كما يجب أن لا يغيب عن أذهاننا ما قد يثار بين الأعضاء من الشعور بالاستياء نتيجة لشعورهم بالغبن ، فإن معدل الربح ليس واحداً فى كل السلع كما هو معلوم ، وعلى هذا سيحصل الذين سيتعاملون فى السلع ذات الربح المرتفع على عائد أقل مما يستحقون ، ومن جانب آخر سيحصل الذين يشترون السلع ذات الربح القليل على عائد أكثر مما يستحقون ، ومن الطبيعى أن يؤدى هذا إلى سخط الأعضاء ممن ينتمون إلى الفئة الأولى لشعورهم بالغبن . وهذا ما يجب العمل على تفاديه تحقيقاً لمبادىء التعاون وأهدافه العليا .

صحيح أن صعوبات التطبيق العملى هى التى تحمل الجمعيات على الأخذ بسياسة توزيع نسبة واحدة على جميع أقسام الجمعية وفروعها ، ولكننا نرى أن يقترن ذلك بما يسهل هذه الصعوبات من بذل الجهود الصادقة لنشر التعليم التعاونى بين الأعضاء ، وإقناعهم بالخطوات التى تتخذها إدارة الجمعية .

وقد جرت عادة بعض الجمعيات على أن تدفع العائد فى صورة كوبونات ، طوابع ، تستبدل بها بضائع ، كما هو الحال فى بلجيكا مثلا[١] . وهى تؤثر هذه الطريقة على غيرها لأنها تعيد الفائض إلى الجمعية وتجعل أموالها حاضرة ، وهى فى نفس الوقت تجيز ترك جانب من العائد لدفع قيمة الأسهم المكتتب بها .

وقد يكون من المفضل عدم اتباع هذه الطريقة فى رد عائد المعاملات على الأعضاء لأنها تحمل معنى إرغام العضو على الشراء من الجمعية ، من حيث أن الطوابع التى تصرفها الجمعيات فى هذه الأحوال تكون قابلة للاستبدال من الجمعيات التى صرفتها دون غيرها ، وقد يكون العضو فى حاجة إلى صرف قيمة المستحق له فى أوجه من وجوه الإنفاق غير الشراء من الجمعية فلا تمكنه هذه الطريقة من ذلك ، لأنها ترغمه على الشراء من الجمعية وهذا يتنافى مع مبادىء التعاون الاستهلاكى التى تنادى بالحرية . . . حرية الانضمام . . . وحرية الإنسحاب . . . وحرية التعامل . . . فالحرية هى الضمان للكفاية الإقتصادية فى الحركة التعاونية الاستهلاكية .

٧ — جمعيات لا توزع العائد Non Dividend Societies

ويرى بعض التعاونيين عدم الأخذ بسياسة توزيع العائد لأن ذلك — وهذا هدفهم — يؤدى إلى أن تبيع الجمعية بأقل الأسعار الممكنة . وهذا الاقتراح وإن كانت تثار حوله اعتراضات كثيرة تحول دون الأخذ به بصفة عامة إلا أن هناك من يرى أن الحركة التعاونية ستجد نفسها مضطرة إلى أن تسير فى الاتجاه الذى يشير إليه مدفوعة إليه بحكم الظروف ، غير أن العائد ما زال له تأثيره فى جذب الأعضاء ، بل إن منهم — ولعلهم الكثرة الكاثرة — من لا يجد فى نفسه أى استعداد للتخلى عن سياسة العائد من

(١) Charles Gide : Consumers, Co-operative Societies Manchester, The Co-operative Union, Translated from the French, by the Staff of the Co-operative Reference Library, Dublin, 1921, p. 59.

أجل الحصول على السلع بأسعار مخفضة عند الشراء . صحيح أنه فى بعض الدول كانجلترا[١] ترك الأعضاء أرباحهم فى الجمعية فأدى ذلك إلى ما يقرب من نصف الزيادة السنوية فى رأس المال ، ولكن ما لم تتكون عند الأعضاء عادة زيادة إيداعاتهم طواعية واختياراً فليس من الحكمة الإقلاع عن الأخذ بسياسة توزيع العائد .

وقد تبين من البحث الذى أجرته اللجنة الخاصة التابعة للحلف التعاونى الدولى[٢] فيما يتعلق بهذا المبدأ ومدى ما يمكن أن تأخذ به جمعيات التجزئة فى الدول التابعة للحلف أن غالبية الجمعيات تدفع العائد نقداً ، وبعض الجمعيات تدفع جانباً من العائد على صورة بضائع ، أما فى روسيا فقد ألغى بناء على طلب أعضاء الجمعيات . كما تبين أيضاً أن غالبية الجمعيات تدفع العائد لأعضائها فقط ، وبعض المنظمات تشرك غير الأعضاء فى العائد فتدفع لهم نصف المستحق للأعضاء .

وقد أخذت مصر بسياسة العائد ، فنص القانون[٣] على توزيع باقى الربح على الأعضاء بعد إجراء الاستقطاعات التى يتطلبها القانون ، واعتبار هذا الربح عائداً لكل منه قدر بنسبة تعامله مع الجمعية .

٨ — العائد المعجل Instant Dividend [٤]

لجأت الحركة التعاونية فى بريطانيا وغيرها من الدول فى السنوات

---

(١) F. Hall : Handbook for Members of Co-operative Committees Manchester 1931, p. 169.

(٢) 15th Congress of the International Co-operative Alliance, Agenda & Report Sons, 1931, p. 96.

(٣) المادة رقم ٣٩ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

(٤) لمعرفة مزيد عن سياسة العائد المعجل ، يرجع إلى «التعاون الاستهلاكى — تاريخه — =

الأخيرة إلى سياسة خفض متوسط العائد للجنيه في متاجر التجزئة التعاونية الاستهلاكية ، وذلك مقابلة للمنافسة الحادة التي يقوم بها النشاط الاقتصادي المماثل . وتسمى هذه السياسة بسياسة العائد المعجل أو العائد السريع Instant Dividend ، ويرى كثير من التعاونيين أن الحركة التعاونية بتطبيقها هذه السياسة تخرج عن دائرة المنشآت التجارية التي تستهدف الربح فقط ، وتدخل في نطاق الأجهزة التي تعمل في سبيل الخدمة الإنسانية والمصلحة العامة .

وقد كانت جملة العائد عن معاملات جمعيات التجزئة في بريطانيا في عام ١٩٦٢ قيمتها ٤٤,٢٥ مليون جنيه إنجليزي ، وبلغ متوسط معدل العائد للجنيه عشرة بنسات وربع ، بينما كانت جملة قيمة العائد عن معاملات جمعيات التجزئة في عام ١٩٦١ قيمتها ٤٧,٢٥ مليون جنيه إنجليزي ، ومتوسط معدل العائد للجنيه في هذه السنة يبلغ عشرة بنسات وثلاثة أرباع البنس أي أن متوسط معدل العائد للجنيه انخفض في عام ١٩٦٢ نصف بنس عنه في عام ١٩٦١ ، الأمر الذي يوضح الاتجاه المتزايد للحركة التعاونية الاستهلاكية في بريطانيا نحو الأخذ بسياسة العائد المعجل .

المبدأ الرابع : *تحديد سعر الفائدة على رأس المال :*
Limited Interest on Share Capital

حينما أقام رواد روتشديل جمعيتهم كانوا يؤمنون بأهمية رأس المال ويضعون هذه الأهمية في المكان اللائق بها من الاعتبار والتقدير ، وقد ظلوا فترة طويلة يجمعون قليلا من البنسات حتى اكتمل لديهم مبلغ صغير

= نظمه ـ مشكلاته » تأليف دكتور كمال حمدى أبو الخير مكتبة عين شمس ١٩٦٤ ص ٢٤٢ وما بعدها . ونرجو أن يلاحظ أن اصطلاح العائد المعجل اصطلاح جديد أخذت به الحركة التعاونية الاستهلاكية في بريطانيا وينادى به البعض كسياسة واجبة التطبيق خلافاً للعائد الصغير الذى يتوقف الأخذ به على الظروف المحيطة بالجمعيات .

بدأوا به نشاطهم ، ثم عملوا على اجتذاب رأس المال من المستهلكين من يؤمنون بالفكرة التعاونية ويخصون الجمعية بمعاملاتهم ، وذلك بإعطاء فائدة على رأس المال مقدارها ٥٪ فقد ورد فى قانونهم المعدل أنه فى حالة تحقيق أرباح « توزع فائدة بمعدل ٥٪ سنوياً على الأسهم التى مضى على دفعها ثلاثه أشهر »[١] ومعنى هذا أن رأس المال فى الجمعيات التعاونية يعتبر « أجيراً » يتقاضى أجر خدمته . ويقول « شارل جيد » فى ذلك أنه لا مفر من الاعتراف بأن من الواجب المشروع إعطاء فائدة لرأس المال ، فإنه ثمرة عمل الأعضاء وإدخارهم ، وهم الذين يقدمونه للجمعية ، ومن ثم ينبغى أن يتقاضى أجر خدماته القيمة للجمعية وللمجتمع الذى تعمل فيه[٢] .

ويلاحظ أن مبدأ وضع حد للفائدة على رأس المال لم يكن جديداً أو وليداً لأفكار الرواد ، بل إنه كان معمولا به قبل أن يطبقوه بمدة غير قصيرة ، إذ أن هذا المبدأ كان من بين الإصلاحات العديدة التى قام بها « روبرت أوين » وطبقها فى مصنعه بنيو لانارك فى اسكتلندة عام ١٨١٣[٣] .

ثم إن رأس المال عامل فعال من عوامل نشاط الجمعية وتمكينها من أداء الخدمات للمستهلكين ، فكان من العدالة فى تقدير الرواد أن يكافأ على ما يسديه من خدمات فى الجمعية كأى عامل من عوامل الإنتاج . والإتجاه الغالب فى الجمعيات التعاونية يؤيد تحديد فائدة لرأس المال بمقدار ٥٪ ومع ذلك أثيرت اعتراضات كثيرة حول إعطاء هذه الفائدة ، فرأى البعض أنه إذا كان العضو على جانب كبير من الولاء لجمعيته فإنه لن يستفيد كثيراً من تحديد هذه الفائدة ، لأنه فى حالة عدم تقرير هذه الفائدة ، سيحصل على

---

(١) George Jacob Hollyoak, The History of the Rochdale Pioneers, New York : Charles Scribner's Sons, 1893, p. 134.

(٢) شارل جيد — المرجع السابق ص ٨٧

(٣) Encyclopedia Britanica, Vol. 16, 1929, p. 892.

نصيب أكبر من العائد على قيمة معاملاته مع الجمعية . أما إذا لم يتعامل العضو مع جمعيته ، فإنه بذلك يكون قد فشل فى أداء واجباته كعضو فيها ، ومن العدالة أن يعاقب على ذلك بالحرمان من الحصول على فائدة لما قدمه فى راس المال .

ويلاحظ على هذا الرأى أنه لا يبدو سليما أو مستقيما إلا فى حالة واحدة لا تكاد توجد وهذه حالة ما إذا اشترك جميع الأعضاء بنصيب متساو فى رأس المال وتساووا — كذلك — فى قيمة مشترياتهم من الجمعية ففى مثل هذه الحالة لا تكون هناك أهمية للجدول (١) حول إعطاء فائدة لرأس المال أو عدم إعطاء فائدة ، لأنه فى حالة إعطاء فائدة سيحصل العضو على نصيبه فى الربح مجزءاً ، جزء منه فى صورة فائدة وجزء منه فى صورة عائد . وفى حالة عدم إعطاء فائدة سيحصل على نصيبه كاملا فى صورة عائد ومآل المصلحة فى كلتا الحالتين يكاد يكون واحد .

غير أن تحقيق هذا الوضع يكاد يكون فى حكم المستحيل لأن أعضاء الجمعية لا يتساوون جميعاً فى مقدار الإسهام فى رأس المال ، ومعاملاتهم مع الجمعية تختلف بين فرد وآخر تبعاً لإمكانياته ودرجة ولائه للجمعية ومدى استعداد الجمعية وقدراتها على توفير وسائل إشباع حاجات الأفراد المتباينة .

ومن هذا يتبين أن من العدالة مكافأة رأس المال على ما يقدمه من خدمات للجمعية وبخاصة لأن هذه الخدمات لا تقل بحال من الأحوال عن معاملات العضو مع الجمعية ، فإذا كان العضو يكافأ على معاملاته مع الجمعية عن طريق العائد ، فمن المنطق كذلك أن يكافأ رأس المال بالفائدة ، هذا إلى أن الجمعية إذا لم تسمح بإعطاء فائدة على راس المال ، فيستكفى الأعضاء بالاكتتاب فى سهم واحد من أسهمها مادام هذا السهم يكفل لصاحبه جميع حقوق العضوية ، ويضمن له نصيبه من العائد على جميع مشترواته ، إذ لا مزية بعد هذا ترغبه فى الاكتتاب من مزيد من الأسهم ، ومعنى هذا أن

(١) الجدل

يظل رأس المال من الصغر بحيث يعوق تقدم الجمعية ونموها . وقد اصطدمت بذلك الجمعيات التى تأخذ بمبدأ عدم إعطاء فائدة على رأس المال ، واحتالت للتخلص من هذه العقبة ، فقرر الكثير منها استبعاد الفائدة على رأس المال بالنسبة للسهم الأول الذى يشترك فيه العضو ، وإعطاء فائدة على ما يكتتب فيه العضو مما يزيد عن ذلك[1] .

ويعترض كثير من الكتاب التعاونيين على تسمية الفائدة التى تعطى رأس المال باسم « نصيب الربح Dividend » وهم يقيمون اعتراضهم على أساس أن القاعدة هى أن رأس المال لا يحصل على نصيب فى الربح . فإذا خص بنصيب فى الربح فقدت الجمعية خاصيتها التعاونية ولو أطلقت على نفسها هذا الاسم . ولهذا كان استعمال الجمعيات لكلمة « نصيب فى الربح » على ما يعطى كفائدة لرأس المال من قبيل الخطأ ، الذى يجب أن تتجنبه الجمعيات التعاونية الحقة .

وعند ما أجرت اللجنة الخاصة التابعة للحلف التعاونى الدولى بحثها فى التطبيق العملى لمبدأ وضع حد على سعر الفائدة لرأس المال فيما يتعلق بجمعيات التجزئة ، وجدت أن بعض الجمعيات التى أجرى عليها البحث لا تعطى فائدة على رأس المال وأن معدل الفائدة السائد الذى تعطيه بعض هذه الجمعيات هو ٥٪ وأن هناك عدداً قليلا من الجمعيات يعطى فائدة يتراوح مقدارها بين ٧و٨٪ كما وجد أن هناك جمعيات كبيرة خفضت مقدار الفائدة التى تعطيها من ٥٪ إلى ٤½٪[2] .

وأغلب الولايات التى لها قوانين تحكم الجمعيات التعاونية فى الولايات الأمريكية تضع حداً أعلى لمعدل الفائدة على رأس المال . وهذا الحد الأعلى هو ٤٪ فى كاليفورنيا وماساتشوستش — ٦٪ فى بنسلفانيا

(١) شارل جيد المرجع السابق ص ٨٩ .

(٢) 15th Congress of the International Co-operative Alliance, Paris 1937, Agenda and Reports, p. 96.

(٩) الجمعيات الاستهلاكية من السنوات الأخيرة لا تعطي أكثر من

وكولومبيا ومنيسوتا ونيومكسيكو ونورث كارولينا ـ ٧٪ فى ميتشجان — ٨٪ فى ألاسكا وفرجينيا[١] وهناك كثير من فائدة تتراوح بين ٢٪، ٤٪ وأن هناك بعضاً منها لا يعطى أى شىء من الفائدة[٢] .

أما فى مصر فقد ترك القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦[٣] للنظم الداخلية فى الجمعيات أمر تحديد مقدار الفائدة على رأس المال على ألا يتجاوز ٢٠٪ من صافى الربح ، ونصت النظم الداخلية للجمعيات على عدم زيادة الفائدة عن ٦٪ من القيمة الإسمية للأسهم ، كما نصت على أن الأسهم التى يتمتع أصحابها بهذا الحق هى التى مضى على إصدارها سنة كاملة . وتحتسب أرباح نصف سنة للأسهم التى مضى على إصدارها ستة أشهر على الأقل قبل انتهاء السنة المالية . ولا يجوز توزيع فوائد الأسهم التى لم تدفع قيمتها كاملة ، كما أجاز المشرع التعاونى عدم تحديد نسبة لفوائد الأسهم[٤] .

المبدأ الخامس : التعامل بالنقد Cash Trade

ومن القواعد السليمة التى اتبعها رواد روتشديل قاعدة التعامل بالنقد، وعدم السماح بالتعامل الآجل بيعاً أو شراءاً . وكانوا يوقعون الغرامات على المسئولين الذين يخالفون هذه القاعدة ويعتبرون غير جديرين بمناصبهم فى

---

(١) Organization and Management of Consumers, Co-operatives and Buying Clubs Bureau of Labor Statistics Bulletin, No. 665, 1940, p. 22.

(٢) V.S. Allanne, Fundamentals of Consumer Co-operation Superior, Wisconsin, 1946, p. 30.

(٣) البند « أ » من المادة ٣٩ من القانون .

(٤) الفقرة ٣ من البند الثانى عشر من المادة التاسعة من القرار الوزارى رقم ٩٧ لسنة ١٩٥٧ .

الجمعية . فقد ورد بالمادة ٢٣ من قانونهم[١] المعدل « ليس لأعضاء مجلس الإدارة مهما كانت الظروف والأحوال أن يتعاملوا بالآجل بيعاً أو شراء بل يجب أن تتم جميع المعاملات نقداً . وإذا تصرف أحدهم بما يخالف هذه القاعدة يكون عرضة لغرامة مقدارها عشر شلنات ، فضلا عن اعتباره غير جدير بالقيام بمهام منصبه » .

والسبب الذى حمل الرواد على التمسك الشديد بهذه القاعدة هو أن متاجر التجزئة الملحقة بالمصانع ومتاجر التجزئة المستقلة ، كانت تشجع البيع بالإئتمان لكى تستطيع أن تحتفظ بالعميل ثم تستعبده بعد ذلك بكل ما تحمله كلمة الإستعباد من معان ، فكان يجوز لأصحاب هذه المتاجر أن يطالبوا بحبس المدين ، وكان التهديد بالحبس سيفاً يرهب العميل ، ويمكن أصحاب المتاجر من استغلال ذلك فى رفع الأسعار .

ولم يكن الرواد أول من طبق مبدأ التعامل بالنقد ، فقد نصت قوانين بعض الجمعيات التعاونية التى كانت قائمة عام ١٨٣٠ على « عدم السماح بالإئتمان أخذاً أو عطاء »[٢] .

وكان أوين وأتباعه يهاجمون البيع الآجل للأسباب الآتية :

١ — أن البيع الآجل يؤدى إلى أن يتقاضى التجار أسعاراً مرتفعة عن السلع التى يبيعونها بوجه عام .

٢ — أن البيع بالآجل يقتضى زيادة الجهود الدفترية ، وفيه مع ذلك

---

(١) George Jacob Holyoake, The History of the Rochdale Pioneers, Charles Scribner's Sons. 1893, p. 143,

(٢) "Credit shall neither be given nor received", George Jacob Holyoake. History of Co-operation, New York : E.P, Dutton Com- Vol. 1, p. 100,

احتمال إعدام بعض الديون مما يؤدى بالمتاجر إلى أن تلجأ إلى زيادة رفع أسعارها على السلع المبيعة بالأجل لمواجهة هذا الاحتمال .

٣ — تغرى سياسة البيع بالأجل المستهلكين على زيادة مشترياتهم ، وقد تؤدى هذه الزيادة فى المشتريات إلى حالة يتعذر عليهم فيها موازنة دخولهم فى المستقبل .

ولا شك أن سياسة البيع بالأجل كانت منتشرة فى أنحاء كثيرة من العالم ، وانها كانت تجلب كثيراً من المتاعب على ذوى الدخل المحدود ، حتى كان يتعذر على كثير منهم الوفاء بالتزاماتهم قبل البائعين . فقد ورد فى تقرير عن نشاط الجمعيات التعاونية بمقاطعة نيو إنجلاند بأمريكا عام ١٨٥٠ أن المقاطعة كانت تعانى أشد المعاناة من سياسة البيع بالأجل[١] .

وقد طالب كثير من الكتاب التعاونيين بضرورة التزام الجمعيات التعاونية مبدأ البيع بالنقد والابتعاد عن سياسة البيع بالأجل ، خشية أن يؤدى بها هذا الانحراف إلى الفشل[٢] .

وقد قام البعض بدراسات على أربعة وعشرين جمعية تعاونية للبترول من جمعيات الغرب الأوسط بأمريكا Middle Western Coop. لمعرفة تكاليف التعامل بالأجل، وتبين من هذه الدراسات أن متوسط ماتتكلفه مائة دولار

(١) Bureau of Statistics of Labor. Boston. Eighth Annual, Report of Bureau 1877, p. 81.

(٢) Vollrath, Klipzig, The Principles of Rochdale Co-operation and Modern Systems of Credit Training, International Co-operation Alliance, Agenda, 1 1930, pp. 169-180.

وأيضاً : Howard A. Cewden, Improving Merchandising Practices through Credit Control in American Co-operation, Wash. D.C. American Institute of Co-operation 1939, pp. 657-766.

من المبيعات الآجلة يساوى ٣,٨٠ من الدولار . وهذا القدر يتكون من العناصر الآتية[1] :

١,٤٠	من الدولار مصاريف إدارية
,٦٠	« « مصاريف مكتبية (بوستة وأوراق..الخ)
,٨٠	« « خسائر وديون معدومة
١,٠٠	« « فوائد
٣,٨٠	

وطبيعى أن هذا الرقم يتزايد تبعاً لعدم كفاية الإدارة .

ثم إن البيع بالنقد له أهداف مادية ومعنوية لا ينبغى تجاهلها ، فإن أى جمعية عند ما تبيع بالأجل تخاطر بتعويض أموالها للضياع إذا ما عجز المشترى بالأجل عن أداء ما عليه . هذا إلى أن البيع بالأجل يعتبر بمثابة حبس لجانب من الأموال الحاضرة للجمعية ، وهذا من شأنه أن يعوق توسعها فى خدمة أعضائها وقد يضطرها إلى الاقتراض وشراء بضائعها بالأجل ، مما يؤدى إلى رفع الأسعار وبالتالى إلى انخفاض العائد .

ومن ناحية الأعضاء كذلك نجد العضو الذى يشترى بالأجل معرضاً للوقوع فى ارتباكات مالية نتيجة لاختلال التوازن بين دخله ونفقات معيشته ، فإن كثيراً من الناس يصعب عليهم مقاومة إغراء الشراء بالأجل ، فيقعون فى ذل الاستدانة ويجدون فى هذا الذل قيوداً أو أغلالا لا يستطيعون الخلاص منها ، وفى ذلك يقول شارل جيد[2] إن عادة الشراء بالأجل تحمل

(1) J.G. Knapp, Preliminary Report on Credit Practices and Problems of 58 C.C.A. Local Petroleum Associations, Wash, D.C.U.S. Farm Credit Administration 1939, p. 15.

(٢) شارل جيد « جمعيات التعاون للمستهلكين » ص ٤٨ .

فى طياتها العبودية للعامل وأسرته . والتعبير بكلمة عبودية لا ينطوى على أدنى مبالغة ، ذلك لأن الشخص المدين للبقال والخباز لا يستطيع أن يشكو من ارتفاع أسعار البضائع أو أوزانها أو أنواعها ، كما أنه لا يستطيع أن يتعامل مع غير الدائن من البقالين والخبازين . وفى هذه الحالة يكون مجبراً على قبول كل ما يقدم إليه خوفاً من قفل حسابه وإذا لم تتح له أدنى فرصة للتخلص من هذا الدين فقد يفقد الأمل يهجر بيته ويرحل سراً عن المنطقة .

وعلى ضوء هذه الحقائق الملموسة وجد التعاونيون أنه من الضرورى أن تتمسك الجمعية بمبدأ البيع لأعضائها نقداً، ليتعودوا أن يعيشوا فى حدود مواردهم . وفيما يلى بعض المزايا المادية لمبدأ التعامل بالنقد[١] :

المزايا المادية :

١ — تتمكن الجمعية التى تتعامل بالنقد من الحصول على الخصم النقدى على مشترياتها من المنتجين المحليين وأصحاب المصانع .

٢ — يقلل التعامل بالنقد من المصاريف الدفترية .

٣ — يستبعد فى التعامل بالنقد احتمال إعدام بعض أموال الجمعية .

٤ — يوفر التعامل بالنقد مصاريف التحصيل .

٥ — لا تضطر الجمعية إلى الاقتراض وما يترتب عليه من فوائد تدفعها للمقترضين لأن أموالها تظل حاضرة .

---

(١) V.S. Alanne, Fundamentals of Consumer Co-operation. Publishing Association, Superior. Wisconsin 1946, pp. 39-46.

المزايا المعنوية :

١ — التعامل بالنقد يرضى خير طبقات العملاء ، وهم الذين يدفعون أثمان مشترياتها نقداً .

٢ — يعتبر مبدأ التعامل بالنقد أمثل وسيلة لتطبيق العدالة والمساواة فى المعاملة بين جميع العملاء .

٣ — التعامل بالنقد ييسر مهمة المدير ويدرأ عنه ما قد يقع من حرج نتيجة سماحه لبعض العملاء دون البعض بالتعامل بالأجل ، وقد يؤدى هذا الموقف إلى أن تصبح الفئة الأخيرة من أعداء التعاون .

٤ — البيع بالنقد يلقى على كاهل المدير أعباء المشاكل التى تنجم عن البيع الأجل من الجمعية وبذلك يتفرغ للنهوض بشئونها .

٥ — يتعود أعضاء الجمعية وعملاؤها ، إذا ما كان البيع بالنقد ، على أن يعيشوا فى حدود مواردهم .

ومع ذلك فقد تضطر بعض الجمعيات التعاونية للتجزئة أن تبيع بعض السلع للأعضاء بالأجل وبخاصة إذا كانت من السلع التى تستهلك فى أمد طويل مثل أثاث المنزل وأجهزة الراديو وآلات الحياكة . . . وغيرها من السلع والأدوات التى لا يكون فى مقدور العضو شراءها من دخله الأسبوعى أو دخله الشهرى ، وهى فى ذلك تحاول مجاراة كثير من الشركات التى تعمل على تنشيط حركة البيع فيها باتباع طريقة « البيع مع الاحتفاظ بحق الملكية » .

وإذا كان تطور التجارة وضرورة مواجهة المنافسة الواقعة أو المحتملة وارتفاع مستوى المعيشة مما يستدعى أو يبرر إعادة النظر فى مبدأ البيع بالنقد بحيث يسمح للجمعية أن تتعامل بالأجل فيجب أن يوضع لائتمان كل عضو حد أعلى يتناسب مع ما يساهم به فى رأس المال . ونرى أنه لا مانع إطلاقاً من أن

يعطى العضو . ائتماناً يتناسب مع ما يقدمه من ضمانات تكفل للجمعية الحصول على حقها كاملا إذا استدعت الظروف ذلك ، على أن يكون الائتمان فى أضيق الحدود الممكنة ، وأن يكون قاصراً على السلع التى تستهلك فى الأمد الطويل . على أنه من الأفضل الأخذ بنظام سليم للإقراض التعاونى غير هذا ، وذلك بأن يقترض أولئك الذين يعوزهم المال لشراء السلع الغالية الثمن من مؤسسات تعاونية للإقراض فى حدود الضمانات الواجبة ، ثم يشتروا بالنقد ما يحتاجون إليه من الجمعية .

وقد أجاز القانون للتعاونى(١) للجمعيات التعاونية فى مصر أن تبيع بالنسيئة لأعضائها وحرم عليها البيع بالنسبة لغير الأعضاء . وورد فى اللائحة التنفيذية للقانون(٢) الحدود التى يجب على الجمعيات الالتزام بها ، وتتلخص فيما يأتى :

(ا) أن يكون البيع بالنسيئة مقصوراً على جمعيات الاستهلاك التى يكون أعضاؤها من العمال أو الموظفين .

(ب) أن يكون الضمان قبول الخصم من المرتب أو الأجر وقبول الجهات التى يعملون فيها إجراء هذا الخصم .

(ﺣ) ألا يجاوز ثمن ما تبيعه الجمعية بالنسبة للعضو أكثر من $\frac{٣}{١٦}$ من مرتبه أو أجره الشهرى .

(د) ألا يزيد مجموع ما تخصصه الجمعية للبيعات الآجلة على ٥٠٪ من رأس المال المسهم والاحتياطى خلال السنة .

---

(١) المادة رقم ٦٠ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

(٢) المادة رقم ١٦ من القرار الوزارى رقم ٨٣ باللائحة التنفيذية للقانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

المبدأ السادس : الحياد السياسى والدينى :
Political and Religious Neutrality

الغرض من هذا المبدأ هو أن تبتعد المنظمات التعاونية عن أن تربط نفسها بحزب سياسى قائم أو بهيئة من الهيئات الدينية القائمة . وسببه هو الخوف من أن يؤدى مثل هذا الارتباط إلى معاداة الأعضاء الذين ينتمون إلى أحزاب أو هيئات أخرى ، وبذلك تفقد الحركة التعاونية جاذبيتها ويبعد عنها الهدف الذى تتوخاه من توجيه دعوتها إلى جميع أعضاء المجتمع الإنسانى فى الوسط الذى تعمل فيه[١] .

وقد كرر رواد روتشديل[٢] مراراً أهمية اعتناق مبدأ الحياد السياسى والدينى وكانوا ينتهزون الفرص لإعلان رأيهم هذا عند ما يثار جدل أو نقاش حول هذا الموضوع . ومما يوضح سياستهم القرار الذى أصدرته جمعيتهم العمومية فى ٧ أكتوبر سنة ١٩٦١ وقررت فيه تمسكها بهذا المبدأ . وقد كتب «ابراهام هاوارد»[٣] Abraham Howard رئيس الجمعية وقتئذ فى إحدى الصحف[٤] يعلن أن من بين ما تتضمنه مبادىء روتشديل ما يلى :

١ — ليس للجميات أن تستعلم عن معتقدات من يرغبون فى الانضمام إلى عضويتها أو عن مذاهبهم ، يستوى فى ذلك جمعية روتشديل والجمعيات الأخرى فى مختلف أنحاء البلاد .

---

(١) Jack Bally, The British Co-operative Movement, London, Hutchinson's University Library 1955, Ch. Ix.

(٢) لمعرفة تفاصيل هذا الجدل يرجع إلى George Jacob Holyoake. History of the Rochdale Pioneers, New York. Charles Scribner's Sons 1993, pp. 160-162.

(٣) Abraham Howard.

(٤) جريدة الـ Counselor

٢ — تأخذ جمعية روتشديل بعين الاعتبار أن أعضاءها مختلفون من حيث المذاهب السياسية والمعتقدات الدينية ، وهذا يمنعها من أن تطبق أو تسمح بحدوث شيء في مجالسها قد يستشف منه معنى التحيز لفئة دون أخرى .

وهذه السياسة تتفق مع سبق أن صرح به مستر كوبر William Cooper [1] عام ١٨٦٠ وكان سكرتيراً للجمعية ، فقد ذكر أن الحركة التعاونية التي ينتمي إليها أعضاء هذه الجمعية لا تميل إلى التدخل في الاختلافات السياسية أو الدينية بين أعضائها ، ولكنها تعمل على توثيق العلاقات بينهم عن طريق الاستفادة من مواهبهم وإمكانياتهم لمصلحتهم الخاصة ولمصلحة المجموع .

والواقع أن تطبيق مبدأ الحياد السياسي والديني يعتبر من الأهمية بمكان إذا أريد للحركة التعاونية أن تحقق أهدافها في خلق مجتمع ديمقراطي متعاون متآلف يعمل أفراده جميعاً لما فيه مصلحتهم الخاصة ومصلحة مجتمعهم الذي يعيشون فيه . فإنه مهما كانت درجة الاختلاف في المعتقدات ووجهات النظر فإن ذلك لا يمنع من أن يضم الأفراد جهودهم الاختيارية للقيام بعمل إيجابي من شأنه أن يخلق جواً من الصداقة والود بين ذوي الآراء والمعتقدات المتباينة ، لأن هذا يساعد على خلق سلوك اجتماعي رفيع ، وغرس بذور لتقاليد جديدة تمحو الآثار السيئة التي خلفتها عهود الإقطاع ، وتنشر المحبة والإخاء بين الناس .

ونعتقد أن هذا ما كان يهدف إليه أحد التعاونيين اليابانيين عند ما

---

(١) كان مستر كوبر أحد رواد روتشديل ، وقد عين صرافاً للجمعية التي تعرف بهذا الإسم منذ إنشائها ، وقد تولى سكرتارية الجمعية فيما بعد ، وتوفي في ٢١ أكتوبر سنة ١٨٦٨ .

سئل عن التعاون[١] فقال « إنه مبدأ المحبة يعمل فى النشاط الاقتصادى . "Love Principle in Economic Action" فبالمحبة والألفة والتضامن التى يخلفها الحياد والبعد عن إثارة الخلافات الحزبية والدينية يمكن التعاون من أن يخلق رجالا على جانب كبير من الشعور بالمسئولية . وفى ذلك يقول أحد التعاونيين : « إن التعاون يهدف إلى خلق الرجال ، الرجال الذين يشعرون بالمسئولية الفردية والمسئولية الجماعية ويستطيعون أن يرتقوا فرادى ومجتمعين إلى حياة شخصية كاملة وحياة اجتماعية كاملة »[٢] .

وقد تبين مما سبق أن الحياد السياسى والدينى كان من بين المبادىء التى طبقها رواد روتشديل ، ولكن على الرغم من ذلك نجد أن الحركة التعاونية الحالية فى بريطانيا قد انحرفت عن هذا المبدأ ، وهى تعزو سبب ذلك الانحراف إلى معاملة الحكومة لها أثناء الحرب العالمية الأولى ، فقد اعتبرت العائد الذى يعود على الأعضاء نتيجة لمعاملاتهم ربحاً يخضع للضريبة ، وكان على الجمعية التعاونية لتجارة الجملة أن تدفع نتيجة لذلك ضرائب قيمتها مليون جنيه تقريباً عن نشاطها فى عامى ١٩١٦ و ١٩١٧ وهذا هو الذى حملها على أن تخفض أسعارها عام ١٩١٨ إلى أقصى حد ممكن حتى تحقق خسائر وتغطى أغلب ما دفعته من ضرائب[٣] . وعلى الرغم من أن الضرائب رفعت بعد ذلك ، واعترف بأن تطبيقها كان من قبيل الخطأ فقد كان هذا التصرف

---

(١) Benson Y. Landis, A Co-operative Economy, Harper and Brothers Publishers 1943, p. 9.

(٢) Georges Fauquet, The Co-operative Sector, The Place of Man in Co-operative Institution and Place of Co-operative Institutions in Economic Life Translated by S. Purcell Weaver, Manchester Co-operative Union, 1951, p. 45.
"The goal of Co-operation is to make men with or sense of both individual and joint responsibility so that they may rise individually to a full personal life and collectively to a full social life".

(٣) G.D.H. Cole A Century of Co-operation, Oxford, Eng., George Allen and Union Ltd. 1944, p. 267.

الحكومى سبباً فى إنشاء الحزب التعاونى البريطانى فى عام ١٩١٩[١] .

وتعتبر الحركة التعاونية فى السويد مثلا يحتذى فى التمسك بسياسة الحياد والمحافظة على مصالح أعضائها ، فقد حافظت على هذه المصالح دون أن تفكر فى دخول المعارك الانتخابية لاختيار من يمثلها فى البرلمان كما فعلت الحركة التعاونية فى انجلترا ، وإنما حازت ثقة الجميع بما فيهم أعضاء الأحزاب الرئيسية هناك ، وعن طريق هذه الثقة أيدها الشعب وساعدها كثيراً من ممثلى مختلف الأحزاب ، وصارت مثلا يحتذى إلى جانب ما حققته من نتائج ساعدت على ارتفاع مستوى المعيشة فى البلاد ، فهى تقوم بدور فعال فى الاحتفاظ بمستوى منخفض للأسعار ، وقد نجحت كذلك فى أن تجعل المنافسة حية ونشطة لمصلحة المستهلكين جميعاً ، كما نجحت فى تهيئة الفرص أمام المواطنين لكى يعيشوا حياة شريفة ، وفى العمل الدائب المستمر إعلى تحسين المستوى الاجتماعى للمجتمع[٢] .

وعلى الرغم من أن مبدأ الحياد السياسى والدينى اعتبر فى التقسيم الرسمى للمؤتمرات التى دعى إليها الحلف التعاونى الدولى من المبادىء الثانوية التى لا يمنع عدم الأخذ بها من أن تبقى للجمعية صفتها التعاونية ويظل لها حق الانضمام إلى الحلف ، فإن اللجنة التى وكل إليها أمر بحث مبادىء روتشديل اقترحت على الجمعيات أن يمتد العمل بمبدأ الحياد السياسى والدينى بحيث يشمل على قدم المساواة النوع والجنسية ، وأن ينص على ذلك فى قوانينها الداخلية ، كما أعربت عن اعتقادها بأن الحياد السياسى والدينى لا يعتبر مظهر قصور من التعاونيين فى الدفاع عن مصالحهم الاقتصادية المشروعة ،

---

(١) Cole نفس المرجع السابق ص ٣١٦ .
يلاحظ أنه كان للحزب التعاونى البريطانى عام ١٩٥٠ فى مجلس العموم ١٩ عضواً زيدوا إلى ٢٠ نتيجة الانتخابات الفرعية ، كما كان للحزب ثلاثة ممثلين فى مجلس اللوردات .

(٢) J.S. Ames, Co-operative Sweden to-day, Co-operative Union, Manchester, 1956, pp. 167-71

وإنما هو نوع من تقوية هذا الدفاع ، وذلك لما تتمتع به الحركة من حرية نتيجة لعدم تبعيتها لأى حزب من الأحزاب أو جماعة من الجماعات[١] .

وقد كانت الحركة التعاونية فى مصر لا تتبع مبدأ الحياد السياسى ، ومن ثم كانت الأحزاب فى مختلف العهود تحاول أن تستغلها لأغراض حزبية ، فكانت تعقد المؤتمرات التعاونية ، لا بقصد نشر الوعى التعاونى والثقافة التعاونية أو بحث نواحى الضعف فى الحركة والعمل على تقويتها ، وإنما لغرض الدعاية للأحزاب القائمة بالحكم ومهاجمة الأحزاب المعارضة . ونحن لا ننكر أنه مع ذلك كانت توجد أصوات تعمل للتعاون وجهود صادقة تبذل من أجله ، ولكنها كانت أصوات قليلة وجهود فردية محدودة لم تستطع أن تؤثر أو تحقق أهدافها وسط خضم التيارات الحزبية والانقلابات الوزارية التى كانت تتوالى .

ونعتقد أن الخلافات الحزبية وعدم توافر الكفايات الفنية والإدارية أدت إلى ضعف الحركة التعاونية فى مصر ، ومن مظاهر ذلك أنه كان إذا صدر تشريع فى عهد وزارة من الوزارات لصالح الحركة ، تهاونت الوزارة التى تأتى بعدها فى تنفيذه ، وتوانت عن توفير قوة الإشراف اللازمة للتوجيه والرقابة وإذا ادعت وزارة من الوزارات أنها رعت الحركة وأعانتها ، فقد كان ذلك بإقامة المشاريع المرتجلة التى تغدق أموال الشعب فى تبذير وإسراف معيبين ، دون توخى إحكام الرقابة ، أو التأكد من إقراض الأموال للناجح من الجمعيات . كما كان التطاحن الحزبى هو الذى يدفع إلى مقاعد مجالس الإدارة من ليست لديهم القدرة والكفاية على إدارة الجمعيات ، بل إن العصبية والنفوذ الحزبى كانا السبيل إلى الوصول إلى هذه المراكز ، بل أكثر من هذا

---

(١) International Co-operative Alliance, Report of Proceedings, Fifteenth Congress of the International Co-operative Alliance at Paris 1937, p. 154.

كانت الجمعيات تدار لصالح هذه العصبيات وذوى النفوذ من رجال الأحزاب .

وإنه لما يبشر بالخير ، أن التعاون صار من مقومات مجتمعنا الحديث ، فإن الدولة تبذل جهوداً صادقة فى سبيل نشره وتدعيمه وتنقيته من العناصر التى تقف دون تحقيق أهدافه السامية . والأمل أن تؤدى هذه الجهود إلى خلق المجتمع التعاونى الذى يتآلف ويتكاتف أفراده بضم جهودهم الاختيارية فى المنظمات التعاونية مستهدفين فى ذلك مصلحتهم الخاصة ومصلحة مجتمعهم الذين يعيشون فيه .

المبدأ السابع : **التعليم التعاونى** Education in Cooperation

يرجع الاهتمام بالتعليم التعاونى إلى التعاونيين القدامى الذين آمنوا به ورأوا فيه وسيلة ناجحة لإقامة مجتمع تعاونى سليم ، فبذلوا جهوداً محمودة نحو نشر التعليم بوجه عام والتعليم التعاونى بوجه خاص ، وتعتبر مدرسة نيو لارك(١) التى أقامها روبرت أوين مثلا حياً لما بذل من جهود فى هذه الناحية .

وقد قام هؤلاء التعاونيون القدامى بطبع كتب ومذكرات وإصدار مجلات وإلقاء محاضرات على زملائهم التعاونيين لشرح القواعد والأسس التى تقوم عليها الحركة التعاونية . وكان من أهدافهم إقامة مدارس وكليات تعاونية وذلك قبل أن يؤسس رواد روتشديل جمعيتهم المشهورة .

ونحن إذا ألقينا نظرة على مصدر الحركة التعاونية الحديثة ، رأينا أن روادروتشديل قد اهتموا بالتعليم منذ قيام نظامهم ، فقد ورد فى نظام

(١) G.D.H. Cole, The Life of Robert Owen, MacMillan and Co. Limited, 1937, p. 207 and after.

الجمعية أنها « ستسعى فى أقرب فرصة إلى تنظيم قوى الإنتاج والتوزيع والتعليم والإدارة »[١].

وكانت جهودهم فى هذا الجانب تسير فى تناسق يتفق مع أغراض الحركة المثالية ، بل لقد اتسعت هـذه الجهود حتى كان من آثارها إنشاء وإدارة مكتبة ، يذكر هوارس جريسلى[٢] عنها أنها كانت تحتوى على خمسة آلاف مجلد من الكتب المختارة بعناية ، وعلى غرفة للمطالعة مزودة بالصحف والمجلات يقرؤها الأعضاء وعائلاتهم بالمجان ، وكذلك نظموا فصولا دراسية مسائية فى الوقت الذى كان فيه التعليم الأولى الإجبارى لاوجود له . وكان هناك كثير من التعاونيين القدامى لا يعرفون القراءة والكتابة ، فأقيم لهم نظام تبادل المعرفة Mutual intruction وذلك بأن يقوم الملمون بالقراءة والكتابة من الأعضاء بالتدريس لزملائهم الأميين .

وقد عقدت مؤتمرات سنوية فى مختلف المدن الإنجليزية للعناية بالناحية التعليمية ، فلم يخل مؤتمر من هذه المؤتمرات من قرار يطالب فيه الجمعيات التعاونية بصفة عامة ، والأجهزة التعاونية المسئولة عن رعاية الحركة بصفة خاصة ، ببذل أقصى الجهود لنشر التعليم التعاونى والعمل على تدريس المواد التى تنفع التعاونيين . وكان مما قاله أحد التعاونيين فى مؤتمر من هذه المؤتمرات[٣].

---

(١) E. Tophan and J.A. Hough, The Co-operative Movement in Britain Longmans Green and Co. London 1948, p. 12.
"That as soon as possible this society shall proceed to arrange the powers of production, distribution, education and government".

(٢) Horace Graceley, Political Economy, Boston : Fields, Osgord and Com. 1870, p. 27.

(٣) برفسور ستيوارت عام ١٨٧٩ ، هل ، وتكنز كتاب التعاون ص ١٧٦ طبعة ١٩٣٧ .

« إذا كان كثير من أعضاء جمعياتكم غير ملمين إلماماً تاما بالاقتصاد ، وتاريخ التجارة فيما يتعلق بهذه الدولة وغيرها من البلدان ، وكذلك إذا لم يكونوا مزودين بالمعلومات العامة وعلى الأخص معرفة أهدافكم وكيفية تحقيقها ، فستصبح رجالكم مركز خطر على حركتكم ويتحرج موقفكم ويكون مآلكم إلى الفشل . إن حركتكم حركة ديمقراطية بكل ما فى هذه الكلمة من معنى ونجاحها يتوقف على حسن فهم الكثير من رجالكم لها ، فيجب عليكم :

أولا : تعليمهم المبادىء التى تسيرون عليها والعلوم الاقتصادية وتاريخ المحاولات السابقة المشابهة لحركتكم .

ثانياً : يجب أن تثقفوهم ثقافة عامة فإن التعليم أمر مرغوب فيه للجنس البشرى ، وهو بالنسبة للتعاونيين ضرورة من ضروريات الحياة .

ويضيق بنا المجال هنا عن استقصاء الجهود التى بذلها التعاونيين لإبراز أهمية التعليم بصفة عامة ، والتعليم التعاونى بصفة خاصة ويكفى لإبراز هذه الأهمية أن نذكر فى هذا الشأن ما قاله أحد التعاونيين(١):

« قيل عن التعاون إنه حركة اقتصادية تسعى إلى تحقيق أغراضها بوسائل تعليمية . ونحن إذا عكسنا العبارة وقلنا إن التعاون حركة تعليمية تسعى إلى تحقيق أغراضها بوسائل اقتصادية لاستقام المعنى وكان نصيبه من الحق نصيب ذلك القول » .

وقد آمنت الحركة التعاونية فى شتى أنحاء العالم بأن التعليم التعاونى هو

---

(١) W.P. Watkins, Co-operative Education and World Citizenship in "Review of International Co-operation, 26th year, No. 5, May 1933, p. 183 It has been said that co-operation is an economic movement employing educational action. The Statement would be no less true if it were, reversed the Co-operative is an educational movement employing economic action".

سبيلها إلى خلق مواطنين صالحين لأمتهم ، يسند بعضهم بعضاً بروح بعيدة عن الأنانية والانتهازية ، شعارها الفرد للمجموع والمجموع للفرد ، بل آمنت بأن الضمان للسير بالحركة فى الاتجاه السليم ، فعمدت بكل الوسائل إلى نشر مبادئه ونظرياته ، وكيفية تأسيس جمعياته وتنظيمها وإدارتها .

ولم تقتصر على هذا ، بل أنشأت لذلك مدارس ومعاهد تعاونية وضمنت مراجعها المواد التى ترتبط بالتعاون ارتباطاً وثيقاً ، وتكفل تخرج أعضاء مزودين بثقافة علمية عملية تكفل لهم النجاح فى المسئوليات التى يضطلعون بها داخل الحركة . هذا إلى أن كثيراً من الدول تدرس مواد التعاون فى مدارسها وكلياتها ، ففى أوروبا مثلا أصبح للتعاون نصيب فى برامج جميع الجامعات ، وكذلك فى معظم مقاطعات كندا ، وفيما يزيد على أربعين ولاية بالولايات المتحدة الأمريكية ، وفيما يقرب من عشرة جامعات بالهند ، وفى جامعات مختلفة وكليات فنية فى الفلبين وتايلند ... وغيرهما[١].

وقد اعترفت هيئة اليونسكو بأهمية التعاون فاعتبرته من المواضيع الأساسية[١] التى يجب أن يلم بها المسئولون عن تثقيف النشء ، ووضعت مؤلفاً يوضح طبيعة العلاقات بين المدرسة والجمعيات التعاونية .

ويكاد يجمع التعاونيون على أن خير وسيلة لنجاح الحركة التعاونية هو نشر التعليم بصفة عامة والتعليم التعاونى بصفة خاصة ، وفى هذا المعنى

---

(١) Maurice Colombian, Co-operation a Workers' Education, Manual International Labor Office, Geneva, 1956, p. 92.

(٢) M. Colombian Co-operatives and Fundamental of Education, Paris, U.N.E.S.C.O. Publication, No. 236, 1950.

يقول أحدهم وهو من السويديين(١).

« إذا أتيحت لنا فرصة أن نبدأ حركتنا من جديد ، وكان علينا أن نختار بين أحد شيئين : البدء دون رأس مال ، ولكن بموظفين وأعضاء مستنيرين ، أو البدء برأس مال كبير وموظفين غير واعين ، فإن تجاربنا تملى علينا أن نختار الطريق الأول » .

ولا شك أن التعاونى السويدى يعنى بقوله « دون رأس المال » رأس المال الكبير .

والتعليم التعاونى يعنى بالتدريب إلى جانب عنايته بالثقافة التعاونية . والمقصود بالتدريب ، التدريب الشامل لجميع عناصر الحركة ابتداء من العضوية فى الجمعيات إلى مناصب مجالس الإدارة فيها ، وتحرص الدول التى تأخذ بأسباب التقدم على العمل لسد هذا النقص فى حركتها ، وليس أدل على ذلك أنه عندما عقد الحلف التعاونى مؤتمراً فى سيلان(٢) عام ١٩٥٠ ، وكان يضم

---

(١) H. Elldin, The Importance of Education and the Co-operative Movement, a paper submitted to the International Conference on Co-operative Education (16th Congress of the International Co-operative Alliance, Zurich, 1946)
"If we had the occasion to start our movement afresh, and if we were given the choice between two possibilities that of starting without capital but with enlightened membership and staff or, on the contrary, that of starting with a large amount of capital and ill-informed members, our experience would incline us to choose the first course".

(٢) W.K.H. Combell, Practical Co-operotion in Asia and Africa, Cambridge, England : W. Heffer and Sons, Ltd. 1951, p. 174.

انظر أيضاً :

"The Development of the Co-operative Movement in Asia International Labour Office Geneva", 1949, p. 81.

حيث كان مكتب العمل الدولى قد أعد تقريراً لهذا المؤتمر اقترح فيه بذل هذه الجهود .

قادة الحركة التعاونية فى آسيا طالب زعماؤها بإنشاء مكتب إقليمى فى المنطقة ليساعد على تدريب العمال التعاونيين وعلى تزويد الحركة بالكتب والأفلام ، وعلى اختيار بعض الشبـــاب للتعليم فى البلدان التى تتميز بقوة الحركة التعاونية فيها .

ونكاد نعتقد أن الحركة التعاونية لن تبلغ نصيبها من التقدم والنجاح إلا إذا كان هناك تجاوب عام نحو نشر الثقافة التعاونية فى شتى مراحل التعليم ، بمعنى أن تبدأ الثقافة التعاونية فى المرحلة الإعدادية بتلقين الجيل الجديد المبادىء التعاونية طبقاً للأساليب العصرية الحديثة فى التعليم ثم يزاد قدر هذه الثقافة فى(١) المرحلة الثانوية حتى تبدأ المرحلة الجامعية ، وهنا يجب أن تعمل الجامعات كما تعمل زميلاتها فى الخارج ، على إخراج قادة للقطاع التعاونى لا يقل مستواهم فى هذا النوع من التعليم عن مستوى ما تخرجهم للقطاعات الأخرى ، على أن يكون القادة على جانب كبير من الإيمان برسالة الحركة التعاونية وأهدافها ودورها الفعال فى بناء المجتمع الحديث . فإن هذا الإيمان هو الذى يجعلهم يقبلون عن طيب خاطر أن يربطوا مستقبلهم بهـا ، ولا يترددون فى التقدم للعمل فيها ، فما لا شك فيه أن الحركة التعاونية أشد ما تكون حاجة إلى هذا الدم الجديد الذى يغذيها بكفايته وحيويته ونشاطه .

---

(١) Co-operation in School and Community, A. Teacher's Guide, Printed by Midlond Co-operative Wholesale with the permission of the Publishers, Bureau of Publications, Teachers, College, Columbia University, New York, 1951.

انظر أيضاً :

Co-operation Education, A Handbook of Practical Guidance for Co-operative Education Co-operative Union.

تاريخ الطبع غير مذكور .

يرجع أيضاً لاقتصاديات التعاون ، دكتور جابر جاد عبد الرحمن ، مكتبة النهضة المصرية ١٩٥٦ ص ٤٩١ — ٥١٤ .

ويحسن أن تكون هناك علاقة مستمرة وثيقة بين الجامعات والحركة التعاونية . ولا شك أن الجامعات ترحب بالتعاون مع الهيئات التعاونية فى بحث مشاكلها وإيجاد الحلول لما يقابلها من صعاب . كما أنه لاشك فى أن قوة الحركه التعاونية فى الخارج ترجع إلى هذا الاتصال الوثيق ، وكثيراً من الأبحاث التى أخرجتها الجامعات فى الخارج تدل على مدى قوة هذا الاتصال والتعاون .

ويحسن كذلك أن تعمل جميع الأجهزة الإرشادية فى الدولة على التعاون مع الأجهزة التعاونية العليا فى نشر التعليم والثقافة التعاونية ، فتبذل مع الاتحادات أقصى جهودها فى هذا الميدان ، وقد يكون من المفيد فى هذا الشأن أن تتعاقد الاتحادات مع الصحف الواسعة الانتشار على استئجار ركن معين فيها تتابع فيه نشر أخبارها . ولها بعد ذلك ، وعندما تقوم الحركة ويشتد عودها ، أن تستقل بصحف ومجلات خاصة .

وهناك فئة على جانب كبير من الأهمية يحسن الانتفاع بها فى هذا المجال وهى : فئة الوعاظ والأئمة وغيرهم ممن يقومون بدور التوجيه والإرشاد فى الشعب فهؤلاء ينبغى أن تطور معلوماتهم وتنظم لهم دراسات سريعة يلمون فيها بحقيقة الحركة وأهدافها ونظمها لكى يستطيعوا عن طريق اتصالهم اليومى بعامة الشعب أن يثقفوهم ويبصروهم بحقيقة الحركة وأهدافها .

وإذا أضفنا إلى ما تقدم تطوير البرامج الإذاعية والتلفزيونية حتى تخصص جانباً منها للنشر الفكرة فى برامج خفيفة مسلية للشعب تارة ، ولأحاديث يقوم بها بعض المتخصصين تارة أخرى ، أمكن عن طريق كل ذلك أن نعوض ما فاتنا ، وأن نؤمل خيراً فى إقامة مجتمع تعاونى على أساس سليم نفخر به فى القريب إن شاء الله ، بل إن الأمل كبير فى أن تقوى

الحركة فى بلادنا وأن تمتد بعد ذلك جهودنا التعاونية لمساعدة المتطلعين إلينا من شعوب أفريقيا وآسيا .

ويهمنى أولا وقبل كل شيء أن أؤكد أنه ما لم تتناسق هذه الجهود مع إخراج قادة تعاونيين يجيدون إدارة الحركة والجمعيات طبقاً للأصول العلمية للإدارة ، فإن الحركة لن تحقق أهدافها المرجوة ، ولهذا يجب تطبيق أصول الإدارة العلمية فى الجمعيات التعاونية .

الفصل الخامس

المبدأ الثامن المقترح

المبدأ الخامس : ضرورة تطبيق القواعد العلمية للإدارة :

يعيش العالم الآن فى ظل ثورة إدارية مستمرة ... وعلى قدر ما تحسن الدول والمنظات تنظيم وإدارة شئونها ، على قدر ما يكتب لها التقدم وتحقيق أهدافها فى التنمية الاقتصادية ، والارتفاع بمستوى معيشة المواطنين من أجل ذلك تعطى الدول المتقدمة مزيداً من العناية والاهتمام بالبحوث والدراسات التى تبذل فى سبيل توفير الكفايات الفنية والإدارية ، وترصد الأموال الضخمة ليتمكن القائمون على البحوث والدراسات من التعرف على أسباب فشل المشروعات ليهتدوا على ضوء البحوث العلمية بالخطوات الواجب اتباعها عند تكوين أى مشروع ليقوا أنفسهم شر التجربة التى قد تخطىء أو تصيب ، والبحث العلمى وحده هو الذى يجعل التجربة والخطأ تقدماً مأمون العواقب ، وبدون العلم فإن التجربة والخطأ تصبحان نزعات اعتباطية ، قد تصيب مرة ، ولكنها تخطىء عشرات المرات .

وفى اعتقادى أن معظم الجمعيات التعاونية عندنا تفتقر افتقاراً شديداً إلى الكفايات الفنية والإدارية ، ويكفى زيادة واحدة إلى هذه الجمعيات للحكم على مدى النقص فى الكفايات الفنية والإدارية التى تشرف عليها ، ولعل أيسر ما يطالعك فى هذه الجمعيات إهمال المظهر سواء فى ذلك مظهر الجمعية أو مظهر موظفيها ، وعدم تنسيق البضائع المعروضة ، وعدم اتباع القواعد الصحية فى حفظ المأكولات وتناولها إلى غير ذلك من مخالفة المبادىء الأولية البديهية التى تعمل الإدارة الحسنة على تلافى إهمالها ، وفى ذلك يقول « جيمس[1] بيتروارباس » إن المحل المهمل ينم — أول ماينم — على أن المسئولين عنه مهملون ، تماماً كما هو الحال فى الحكومات ، فإن

(1) James Peter Warbasse, Problems of Co-operation, The Co-operative League of the United States of America, p. 30.

الحكومة الفاسدة تنم على فساد الناخبين . إن قذارة الجمعية تعتبر أمراً غير عادى بالنسبة للتعاون لأن التعاون بطبعه نظيف ، أما قذارة الجمعية فتدل على أن عناصر غير مؤمنة بالتعاون استطاعت أن تتسلل بين صفوف أعضائه .

ومن الأمور التى يجب أن يفهمها التعاونيون جيداً أن الجمعيات التعاونية أياً كان نوعها ، وسواء أكانت جمعيات للإنتاج أو جمعيات للاستهلاك ، ليست إلا منظمات اقتصادية يجب ان ترتفع بمستوى كفايتها إذا أرادت أن تقف على أقدامها وتحقق أهدافها فى ميادين نشاطها ، وتتفوق على منافسيها من المشروعات التى تقوم بنشاط مماثل .

والواقع أن الكفايات الفنية والإدارية تعتبر من أهم العوامل التى تساعد على تحقيق هذه الأهداف ، ولهذا يحسن الإسراع باتخاذ الخطوات الإيجابية نحو إخراج جيل من الإداريين التعاونيين الذين يعرفون كيف يستفيدون من الكفايات الإنسانية التى تعمل تحت إدارتهم ، كيف يستخدمون هذه الكفايات بحيث يوحدون بين صفوفها ، وينسقون من جهودها ، ويخلقون بينها روح الفريق ، ويوجهونها نحو تحقيق أهداف التعاون المنشودة ،

ولا شك أن ذلك يتطلب أن يكون هؤلاء الإداريون من الطبقة التى تزودت بالثقافة الإدارية والعلمية ، وبممارستها من الناحية التطبيقية حتى يستطيعوا أن يطبقوا مبادىء الإدارة العلمية فى إدارة الجمعيات التعاونية ومن المعروف الآن لكل باحث ودارس فى علم التنظيم والإدارة أن مبادىء الإدارة العلمية قد عم تطبيقها فى الخارج تقريباً فى مختلف انواع المشروعات .

قد يرى بعض التعاونيين أنه ليس هناك حاجة إلى الاهتمام بضرورة توافر هذه الكفايات بحجة صغر حجم معظم هذه الجمعيات ، فإن أى فرد

من وجهة نظرهم متى كان على جانب قليل من الخبرة يستطيع أن يقوم بتصريف شئونها . ولكن هذا دون شك رأى خاطىء ، فإنه لا يؤثر فى أساس التنظيم والإدارة أن تكون الجمعية صغيرة أو كبيرة ، فإن المطلوب فى كلتا الحالتين هو تحقيق غرض محدد ، وتنفيذ سياسة معينة ، وهذا يقتضى ضرورة توفير الكفاية . وفى اعتقادى أن عدم الاهتمام بالناحية التنظيمية والإدارية فى هذه الجمعيات هو السبب فى تعثر خطوات الكثير منها وفشلها .

والآن ونحن نستهدف خلق مجتمع الكفاية فى ظل اشتراكيتنا العربية التى تؤمن بالفرد وقدرته على إعادة تشكيل الحياة ، لذلك قامت بتغيرات جذرية من شأنها تمكن الإنسان الفرد من بلوغ هذه الغاية ، وحملت الشعب بأسره أمانة العمل فى إطار من الوحدة الوطنية ، لخلق جيل يتصف بالقدرة والكفاية ويستطيع أن يحقق آمال الشعب فى مجموعه ، ويمكنه من حقه الأصيل فى حياة قائمة على دعائم متينة من الحرية والعدالة ، وهو حق مستمد من كرامة الحق ذاته ومن قداسته .

ومن أجل تحقيق ذلك رسمت الطريق ، فاعتمد التطبيق الاشتراكى على التعاون فى مجالات كثيرة . اعتمد على التعاون فى مجال الاستهلاك بغرض حماية المستهلكين ، وفى مجال الإنتاج بغرض رفع مستوى صغار المنتجين وزيادة الإنتاج القومى ، وخاصة فى الزراعة وفى الإنتاج الحرفى ، وتأكد المعنى من أن الأسلوب التعاونى يتمشى مع روح اشتراكيتنا لأنه يذهب من النشاط الخاص ويحافظ عليه ، فالتعاون يقوم على الاحتفاظ بالملكية الخاصة ، كما يسعى فى الوقت نفسه إلى تحقيق عدالة التوزيع وديمقراطية الإدارة .

ولكن ... هل تستطيع التنظيمات التعاونية الشعبية التى تكونت فى ظل أخطاء الماضى ومآسيه أن تحمل أمانة هذه الرسالة وتحقق أهدافها . . . ؟ مما لا شك فيه أن الثورة قد ورثت تركة مثقلة بالأعباء فيما يتعلق بالحركة

التعاونية ، إذ أنها كانت موضع استغلال جميع الأحزاب فى مختلف العهود فكانت تعقد المؤتمرات التعاونية لا بقصد نشر الوعى التعاونى والثقافة التعاونية ، أو بحث نواحى الضعف فى الحركة التعاونية والعمل على تقويتها، وإنما لغرض الدعاية للأحزاب القائمة بالحكم ومهاجمة الأحزاب المعارضة، وإذا صدر تشريع فى عهد وزارة من الوزارات لصالح الحركة ، تهاونت الوزارة التى تأتى بعدها فى تنفيذه وتوانت عن توفير قوة الإشراف اللازمة للتوجيه والرقابة ، وإذا ادعت وزارة من الوزارات أنها رعت الحركة وأعانتها ، فقد كان ذلك بإقامة المشاريع المرتجلة التى تغدق فيها أموال الشعب فى تبذير وإسراف معيبين دون توخى أحكام الرقابة أو التأكد من إقراض الأموال للناجح من الجمعيات ، كما أن التطاحن الحزبى هو الذى كان يدفع إلى مقاعد مجالس الإدارة من ليست لديهم القدرة والكفاية على إدارة الجمعيات فكان منطقياً أن تثبت البحوث العلمية أن نسبة عدد الجمعيات الجديدة فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك تعادل ٨٪ فقط . من مجموع عدد الجمعيات التى كانت قائمة عام ١٩٥٨ وعددها ٣٥٠ جمعية ، والأغلبية العظمى من الجمعيات الجيدة عبارة عن جمعيات طائفية كالجمعيات الملحقة بالمصانع ، وسر نجاحها يرجع إلى عوامل أخرى غير الاعتماد على النفس ... أو بقيه الجمعيات فقد وقع ضرر كبير على أعضائها . فمثلا هناك كثير من الجمعيات صفيت ولم يحصل أعضاؤها على مليم واحد من قيمة الأسهم التى ساهموا بها فى رأس مال الجمعية ... وهناك جمعيـــة كبيرة كانت تقع وسط القاهرة ، وكان يخيل للكثيرين من ناحية المظهر أنها ناجحة . ولكنها صفيت أخيراً ، وكان نصيب السهم الذى قيمته خمسون قرشاً من التصفية مليمان .. من ذلك يتبين مدى ما أصاب أصحاب المدخرات الصغيرة من إضرار عادات عليهم وعلى الاقتصاد القومى بكثير من الأضرار .

ولأضرب لكم مثلا من تصرفات الدولة التى كانت تقوم على الإغداق والإسراف والإعانات دون الإعداد السابق والقيام بالدراسات والأبحاث اللازمة ، وكان يقصدبها الدعاية الحزبية وإثراء البعض من ورائها تحت ستار

الإدعاء بأن فى ذلك مصلحة المواطنين « مشروع مكافحة الغلاء عام ١٩٥٠ » الذى تكفلت الدولة فيه بإعانة الجمعيات بمصاريف طائلة منها المصاريف الإنشائية ، وتحملها خسائر الفروع والمحلات التى افتتحت خصيصاً للمعاونة فى هذا المشروع فضلا عن إعطائها عمولات وضمانها حد أدنى للأرباح .. وبعد كل ذلك سمحت الدولة للجمعيات بالاقتراض بحجة تمويل سلع المكافحة وكان من نتيجة ذلك أن كثيراً من الجمعيات حتى الآن لم تسدد ما عليها ، الأمر الذى اقتضى بنك التسليف الزراعى أن يوجه خطاباً إلى وكيل وزارة الشئون عام ١٩٥٨ يقول فيه « إن كافة الإجراءات التى اتخذها البنك لتحصيل الديون لم توصل إلى نتيجة ، ولا ينتظر أن توصل أية إجراءات أخرى إلى التحصيل .. إلا بمحاسبة المسئولين عن التصرفات الخاصة بهذه المبالغ وخوفاً من سقوط بعض الحقوق بطريق التقادم » .

أما فيما يتعلق بالتعاون الزراعى فحتى أبريل سنة ١٩٦٢[1] كانت هناك ٣٨٨ جمعية تعاونية ليس لها أى مكان أو مقار للعمل ، ١٥٣١ جمعية تعاونية لها مقار غير صالحة بالمرة للنشاط الجمعية ، ٢١٢٤ جمعية تعاونية لها مقار صالحة نوعاً ولا تفى بحاجة الجمعية ، وهذه الحقائق تغنى عن التعليق . . جمعيات تؤسس وتستمر زمناً دون أن يكون لها مقار للعمل ... وجمعيات أخرى يصل عددها إلى أكثر من ألف وخمسمائة تدعى أن لها مقار ، بينما أن مقرانها لا تصلح إطلاقاً لمزاولة أى نشاط ، فكيف يمكن أن نتصور أن تنجح هذه الأعداد الكبيرة من الجمعيات فى أداء رسالتها فى الوقت المناسب الذى ليس لها مقار . ومقر الجمعية هو الخلية الحية ، والنواة الأساسية للنشاط الاقتصادى والاجتماعى للحكومة التعاونية !

يتبين لنا مما سبق مدى الفوضى التى كانت ضاربة أطنابها فى الحركة التعاونية بأسرها ، ووسط شعور الكثيرين بالمرارة وخاصة الطبقات المحددة الدخل نتيجة لضياع مدخراتها ، وبين مختلف أنواع الصراع الطبقى الذى كان

(١) يرجع إلى تقرير مدير عام المؤسسة العامة التعاونية الزراعية فى هذا الشأن .

يوجد فى الريف والحضر ، حيث التباين الاجتماعى الصارخ فى الثراء الفاحش من جهة ، والفقر المدقع من جهة أخرى .. فى وسط هذا الواقع المادى .. وما بين تلك الاختلاجات النفسية ، أخذت اشتراكيتنا بفكرة التعاون على أساس البناء لا الهدم ، وعلى أساس التحرر من كل ألوان الصراع الفكرى أو الطبقى .. وكان لزاماً عليها وقد أخذت على عاتقها إعادة توزيع الثروة على أسس عادلة ، أن تأخذ على عاتقها خلق الثقة فى التعاون .. ولا أقول إعادة الثقة .. فكان إنشاء المؤسسات العامة التعاونية ضرورة حتمية تقتضيها الظروف التى أوجدت ضرورة قيامها .. وكان لا بد من توفير الكفاية ، ونقصد بها تلك الكفايات الفنية والإدارية التى تؤمن بالتعاون ورسالته وأهدافه ، وتؤمن بأن التنظيمات التعاونية من التنظيمات الشعبية القادرة على خلق القيادات الواعية القادرة على تحريك الجهود الإنسانية والتعرف على مشاكلها وإيجادها حلول لها .

ويهمنا أن نؤكد هنا حقيقة يجب أن نترسمها ، وهى أنه إذا كان علينا أن نرتفع إلى المستوى الجدير بما يجب أن يكون عليه التعاون فى مجتمعنا الاشتراكى ، فيجب أن نتعظ بأخطاء الماضى وعبره ومآسيه سواء فى بلادنا أو فى بلاد أخرى .

وقد أجريت بحوث ودراسات فى كثير من البلدان عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية وتعطلها عن العمل ، وقد تبين من هذه البحوث والدراسات أن الأسباب تكاد تكون واحدة .

ومن بين هذه البحوث ما قدمته الكاتبة « كاترين[١] ويب » إلى المؤتمر التعاونى الثالث الذى عقد بلندن عام ١٨٣٢ ، وذكرت فيه أن فشل الجمعيات التعاونية إنما يرجع إلى أسباب ثلاثة :

١ — عدم اهتمام الأعضاء بجمعيتهم ، ليس فقط من ناحية عدم الاهتمام

(١) Industrial Co-operation, Catherine Webb, The Co-operative Union, London, 1906, p. 59.

بحضور الجمعيات العمومية ، ولكن ايضاً من ناحية عدم التعامل معها .

٢ — فشلهم فى القيام بعمليات المراجعة والجرد المستمر .

٣ — إنعدام الكفاية والأمانة لدى المديرين .

ومنذ ذلك الحين أجريت بحوث ودراسات كثيرة للتعرف على أسباب فشل الجمعيات .. ومن بينها ما قام به الأستاذان « أكلاند[١] وجونز » عام ١٨٤٤ ، واللذان ذكرا أسباب فشل وانقضاء ١,٠٦١ جمعية منذ عام ١٨٢٦ ، وأرجعا ذلك إلى أسباب يمكن القول إنها تندرج جميعاً تحت ضعف الكفايات الفنية والإدارية .

وفى عام ١٩١٨ نشر الاتحاد العام التعاونى الأمريكى كتيباً من أربعة صفحات بعنوان « لماذا تفشل الجمعيات التعاونية » .

Why Cooperative Stores Fail

ونشر مكتب العمل فى الولايات المتحدة الأمريكية فى عامى[٢] ١٩٢٣ ، ١٩٢٧ إحصاءات عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية للاستهلاك لفترات متعاقبة مدتها خمس سنوات تنتهى فى عامى ١٩٢٠ ، ١٩٢٥ على التوالى .

وفى عام ١٩٢٨ أصدرت لجنة التجارة الاتحادية كتاباً عن التسويق[٣]

---

(١) Working Men Co-operators, A.H.D. Acland and Benjamin Jones, London, Cassell and Company, 1884, pp. 127-47.

(٢) Consumers' Co-operative Societies in the United States, in 1920, Wash., D.C. : Bur. of Labor. Stat. Bul., 313, 1923, pp. 74-75.

ينظر أيضاً Co-operative Movement in the United States in 1925 (other than agricultural) Wash. D.C. Bur. Labor. Stat. Bul. 437, 1927, pp. 96-103, (Gov't Printing Office).

(٣) Co-operative Marketing, Federal Trade Commission, Wash., D.C. Gov't Print. Office, 1928, (70th Congress 1st Session, Senate Document 95 : 299-823).

التعاونى ضمنته فصلا عن أسباب تعطل وفشل الجمعيات التعاونية
Cooperative suspension and failure.

وكذلك أجرت وزارة الزراعة الأمريكية بحوثاً ودراسات عديدةعن أسباب تعطل وفشل الجمعيات . وأولى هذه البحوث ما أجراه جورج ك . هولمز[1] عام ١٩٠٠ ، ثم أتبعته بتقرير ثان فى عام ١٩٢٣ عنى الجمعيات التى توقفت عن العمل منذ عام ١٩١٣ ، وقد تضمن هذا التقرير خلاصة البحث الذى أجرى على ٢٤٣ جمعية منى الجمعيات التى توقفت عن العمل .

كذلك أصدرت وزارة الزراعة تقريراً ثالثاً فى عام ١٩٢٤ يتضمن البحوث والدراسات التى أجريت على ٦٠٨ جمعية من مجموع الجمعيات التى توقفت عن العمل فيما بين عامى ١٩١٣[2] ، ١٩٢٢ وكان عددها ١٠٠٠ (ألف جمعية) .

وقد تبين من التقريرين اللذين أصدرهما المكتب الأمريكى لإحصاءات العمل أن هناك أحد عشر سبباً تكون نسبة مقدارها ٧٤٪ من أسباب فشل الجمعيات ، وهذه الأسباب هى :

١ — عدم كفاية الإدارة . ٢ — زيادة المخزون عن اللازم .
٣ — الإهمال فى إمساك الدفاتر . ٤ — التوسع غير الحكيم فى الائتمان.
٥ — إرتفاع المصاريف الثابتة . ٦ — شراء بضائع بطيئة الحركة .

---

(١) Report of the M.S. Industrial Commission Wash., D.C. 1901, Vol. X, p. ccclxvii and Vol. XII, F., p. ccxciv. (Gov't Printing Office).

(٢) رجاء التكرم بالرجوع إلى التقريرين الآتيين :

M.S. Bureau Agricultural Economics,
1) 1923, Why Some Co-operatives have failed, Agricultural Co-operation, Vol. I, No. 1, Jan. 15. Wash., D.C. U.S. Bur. Agr. Econ., p. 5; (Processed) in Agricultural Co-operation, Vol. II, No. 1, Jan.. Wash.
2) 1924, Statistics regarding Co-operatives now out of business, Bur. Agr. Econ., pp. 3-5.

٧ — اتباع سياسة إجمالى ربح منخفض .

٨ — الاعتماد أكثر من اللازم على رأس المال المقترض .

٩ — عدم كفاية رأس المال .

١٠ — تجميد أموال الجمعيات فى أصول ثابتة .

١١ — سوء الموقع :

ولعل من أهم التقارير التى بحثت فى أسباب توقف الجمعيات الزراعية وتعطلها عن عمل التقرير الذى قدمه الأستاذان :

W.W. Cochrane and R.H. Elsworth 1943, Farmers. Co-operative Discontinuances, 1875-1939. Wash., D. C. : U. S. Farm Credit Admin. Misc. 65 : 29, 38.

وترجع أهمية هذا التقرير إلى أنه قام بدراسة واسعة على عدد كبير من الجمعيات يبلغ ١٤٦٥٥ جمعية، وهى الجمعيات التى توقفت عن العمل فيما بين عامى ١٨٧٥ و ١٩٣٩ . وقد تناول هذا التقرير بالتفصيل كثيراً من الأسباب التى أدت بهذه الجمعيات إلى التوقف عن العمل ... وبالتالى فشلها ، وأوضح أنه أمكن القيام ببحوث ودراسات على ٧٣٧٣ من مجموع عدد الجمعيات موضوع البحث ، وأنه أمكن حصر ١١٢٧٢ سبباً لتعطيل الجمعيات وفشلها. وقد ذكر التقرير أنه يمكن القول إن هذه الأسباب تعتبر أيضاً السبب فى فشل بقية الجمعيات .

وفيما يلى نورد جدولا يوضح النسب المئوية لأسباب توقف الجمعيات الزراعية وتعطلها عن العمل فيما بين عامى ١٨٧٥ و ١٩٣٩ من واقع الدراسات الواردة بالتقرير المشار إليه .

السبب	عدد مرات حدوثه	النسبة المئوية
مصاعب إدارية	٢٢٣٤	١٩,٨
مصاعب تتعلق بالعضوية . . . . . : . .	٢٢٢٠	١٩,٧
أسباب قهرية . . . . :	١٢٣١	١٠,٩
قصور المعاملات عن الحجم الأمثل للجمعيات	١١٦١	١٠,٣
مصاعب مالية وائتمانية	١٠٧٩	٩,٦
مشاكل فى النقل	١٠٢٠	٩,١
الإنخفاض المفاجىء فى الأسعار	١٠٠٣	٨,٩
الجهود التى تبذل من المنشآت المنافسة المعارضة	٦١٤	٥,٤
التكتل والاندماج	٣٥٧	٣,٢
التطورات التكنولوجية	١٣٥	١,٢
أسباب أخرى	٢١٨	١,٩
الإجمالى	١١٢٧٢	١٠٠

وأعتقد أن الأسباب التى وردت عن فشل الجمعيات فى هذا التقرير أو فى غيره من التقارير السابق ذكرها ، ويمكن إرجاعها إلى سبب واحد... هو عدم مراعاة الأصول العلمية فى الإدارة .

وأعتقد أن الأسباب السابق ذكرها تكاد تكون عامة سواء فى أمريكا أم فى أى بلد[١] آخر .

من أجل ذلك اقترحنا ضرورة إضافة مبدأ جديد إلى المبادىء التعاونية وهو ضرورة تطبيق الإدارة العلمية فى الجمعيات التعاونية .

فالجمعيات التعاونية يجب أن تتخذ جميع الوسائل العلمية التى تساعدها على تحقيق أهدافها ، ولها فى سبيل ذلك أن تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود الممكنة ، وتستعين بالقيادات الحازمة القادرة ، وتطبق جميع عناصر الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة ، وبذلك تكفل لنفسها نجاحاً يرضى عنه أعضاؤها ، وعمالها وموظفوها والمجتمع الذى يستهدف منها تحقيق أهدافها .

ويوجد فى جمهوريتنا العزيزة ما يربو على ٦٠٠٠ جمعية ، وهذه الجمعيات بمثابة الشرايين فى جسد هذه الأمة ، فهى تنتشر فى جميع أنحائها ومختلف قراها ، بل لقد امتد النشاط التعاونى عندنا الآن حتى شمل صحارينا .

فإذا أردنا لجمهوريتنا العزيزة أن تبلغ شأوها الرفيع ، وأن تتحرك نحو تحقيق أهدافها بكل ما فيها من أمل دافع ، وكل ما فيها من طاقة خلاقة .

وإذا أردنا لتنظيماتنا التعاونية أن تكون قوى متقدمة فى ميادين العمل الوطنى الديمقراطى ، ومعيناً لا ينضب للقيادات الواعية التى تلمس بأصابعها مباشرة أعصاب الجماهير وتشعر بقوة نبضها .

وإذا أردنا لتنظيماتنا التعاونية أن تتمكن من خلق القيادات الواعية القادرة على تحريك الجهود الإنسانية وحل مشاكلها .

إذا أردنا تحقيق ذلك . . فلا بد للحركة التعاون (١) من دم جديد يغذيها (١) التعاونية

---

(١) نرجو الرجوع إلى البحث الذى أجراه مؤلف هذا الكتاب عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى مصر وعنوانه « تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى مصر » عام ١٩٥٨ .

بمفهوم جديد لديمقراطية الإدارة التعاونية . هذا الدم الجديد يحسن تعبئة الكفايات المتخصصة النزيهة المدربة المؤمنة برسالتها لإعداده حتى تتخرج قيادات قادرة على أن تغرس فى نفوس وأعماق أذهان الشعب ، مفهوم ديمقراطية الإدارة فى الجمعيات التعاونية .. التى تستند إلى الكفاية العلمية وتكافؤ الفرص .. منطق الدفع الثورى .. وسبيلنا إلى البناء .

ويكاد يكون الأمر قد استقر فى الخارج فيما يتعلق بضرورة تطبيق القواعد العلمية للإدارة فى مختلف المشروعات ، سواء فى ذلك التعاونية أو غير التعاونية . وفيما يتعلق بالتنظيمات التعاونية فإن أمر تكوينها لم يعد يترك للأفراد تقريره استناداً إلى الأمل فى نجاحها واعتماداً على عوامل الحدس والتكهن ، بل إن الأمر قد تعدى ذلك بكثير من البحوث والدراسات طبقاً لما تقتضيه القواعد العلمية ، والتى ترشد الذين يفكرون فى إقامة هذه التنظيمات التعاونية إلى أفضل الوسائل التى يجب عليهم اتباعها إذا ما أرادوا لأنفسهم التأكد من ضمان نجاح ما يبذلونه من جهود فى سبيل إقامة جمعيتهم لذلك نراهم يقترحون بحوث ودراسات علمية تتعلق بمعرفة خصائص المجتمع الذى سيقيمون فيه جمعيتهم ،وعن المنشآت التجارية المحلية المنافسة،ومعرفة درجة المنافسة التى قد تقابل بها الجمعية ، وعدد المتعاملين سواء فى ذلك أعضاء الجمعية أم غير أعضائها،والتسهيلات التجارية المتاحة فى الموقع المختار لمزاولة نشاطها ، والناحية المالية .. وهل يمكن إقامة الجمعية استناداً إلى رأس المال الذى اكتتب فيه الأعضاء دون حاجة إلى الإلتجاء إلى القروض؟ إلى غير ذلك من الأبحاث .. بحيث إذ تبين لهم أن هناك ضرورة اقتصادية إلى إقامة الجمعية ، وأن هذه الدراسات تنبىء عن نجاحها ، ساروا فى تنفيذ الفكرة ، وإذا تبين لهم عكس ذلك تجنبوا القيام بها .

ولعل أهم ما تهتم به الحركة التعاونية فى الخارج الآن ، التأكد من توافر الكفايات الفنية والإدارية ، سواء فى ذلك التى تأخذ على عاتقها بحكم التنظيم الإدارى رسم السياسات العليا ، أو القيام بأعباء الإدارة التنفيذية ، فقد

لجأت الحركة التعاونية فى بريطانيا بعد نيف ومائة عام من الخبرات والتجارب ، إلى عدة طرق تتبعها لضمان انتخاب أصلح الأشخاص لعضوية مجلس الادارة .

ويقول « بروفسور هل » أن طلب امتحان المرشحين لعضوية مجالس الإدارة فى الجمعيات التعاونية فى انجلترا قد ازداد بإلحاح خلال السنوات الأخيرة ، لذلك يقوم الاتحاد التعاونى البريطانى بإعطاء دراسات تؤهل العضو لأن يكون أكثر فهماً للواجبات الملقاة على عاتق عضو مجلس الإدارة وتقام هذه الدروس بمدارس نهاية الأسبوع Week End Schools أو عن طريق تنظيم فصول خاصة لأعضاء مجالس الإدارة المرتقبين ، ثم يعقد بعد ذلك امتحان للأعضاء لمعرفة مدى استفادتهم من هذه الدراسات . فإذا اجتاز المرشح الامتحان بنجاح كان ذلك دليلا على أنه أكثر نفعاً للجمعية من غيره ، وهكذا تهتم الحركة التعاونية فى بريطانيا بالأعضاء كأساس لتنمية الكفاية الفنية والإدارية بها ، إذ أن هؤلاء ... هم أساس نجاحها وتقدمها .

العضوية كأساس لكفاية التمويل :

تعتبر العضوية فى الجمعيات التعاونية عنصراً فى التمويل على جانب كبير من الأهمية ، ويعتبر الأعضاء قوام الحركة فى هذه الجمعيات ، من حيث أنهم المورد الأول الذى يمد الجمعيات بالمال عن طريق الاكتتاب فى أسهم رأس مالها ، ولهذا توجه الحركة التعاونية فى شتى أنحاء العالم اهتمامها بالبحوث التى تزيدها معرفة بأعضائها ودخولهم وقدراتهم الشرائية لكى تتمكن فى ضوء هذه الدراسة من انتهاج أفضل الوسائل لخدمتهم فى حدود تلك القدرات ورسم سياستها التوسعية على قدر استعداد هؤلاء المساهمين فى التمويل .

إن أعضاء الجمعيات إذا فهموا رسالتها حق الفهم ، وعلموا علم اليقين أنهم جزء من الجهاز الذى يسير أمورها ، وأنها ملك لهم جميعاً ، يستطيعون

بتضامنهم وتعاونهم وسيادة روح الولاء بينهم أن يسيروا بالجمعية قدماً إلى النجاح ، فإذا واجهت الجمعية بعض المتاعب أو الصعاب ، لم ينفضوا عنها ، ولم يقصروا تعاملهم على جانب معين من السلع كما هو الحال عندنا ، وإنما يعملون متضامنين فى سبيل تذليل هذه المتاعب وتلك الصعوبات ، وأعتقد أن الفهم والوعى لا يمكن إضاءة الأذهان بهما فى عشية وضحاها أو بين يوم وليلة ، بل ذلك يتطلب بدل الجهود الصادقة المستمرة قبل تأسيس الجمعية وبعدها ، ولا شك أن العبء الأكبر لنشر هذا الوعى يقع على عاتق الهيئات العليا ، الحكومية والتعاونية ، فإن ذلك هو سبيل الاطمئنان إلى أن القاعدة التى تستندعليها الحركة قوية متماسكة مستعدة لبذل أقصى الجهود فى سبيل السير بالحركة نحو تحقيق أهدافها ، فإن فى تحقيق هذه الأهداف تحقيقاً لمصالح الأعضاء الاقتصادية والاجتماعية ، وفى هذا يقول J.W. Jones « إن ولاء الأعضاء الذى يعتمد على فهمهم لسياسة الجمعية ومشاكلها ، وعلى الشعور بأنهم أصحابها ، وعلى مشاركتهم فى إدارة شئونها يعينها كثيراً على مواجهة ما قد يقابلها من صعاب . أما عدم الشعور بالمسئولية ، فإنه يجعل هؤلاء الأعضاء يتعاملون مع الجمعية عندما تكون الريح مواتية ، والأمور تسير وفق مصالحهم الخاصة ، ولكنهم سرعان ما ينفضون عنها إذا ما واجهتها أول بادرة من العواصف والأزمات ، ولو فكروا ملياً لعرفوا أن كثيراً من المشروعات تتعرض لمثل هذه الأزمات فى بعض فترات حياتها ، ولكن على قدر قوة العلاقات بين الأعضاء ، وعلى قدر تماسكهم وتآزرهم فى الوقوف بجانب جمعيتهم أثناء هذه المآزق والمتاعب ، يمكن العمل على الخروج منها وتحقيق التفاهم الدائم »(١) .

ومما يؤسف له أن الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى مصر نشأت وقامت — ولا تزال تقوم — على أكتاف عضوية ضعيفة ، لا تعرف حقوقها

(١) Membership Relations of Co-operative Associations, Farm Credit Administration, Bulletin No. 9, Washington : 1936, p. 5.

⑤ بذل
⑥ الهيئات

وواجباتها ، وحقيقة أهداف الرسالة التعاونية التي تستظل بلوائها .

وأكاد أعتقد أن عدم كفاية رأس المال في الجمعيات التعاونية الاستهلاكية في مصر إنما يرجع إلى أن القوانين التعاونية سواء القديمة منها أو الحديثة تنص على أن الأسهم إسمية [١] . ثم إن العضو ، وإن كان له حق التنازل عن أسهمه لأي شخص آخر ، يجد صعوبة في العثور على الشخص الذي يرغب في شراء الأسهم منه ، ثم يجد صعوبة أخرى في انتظار موافقة أعضاء مجلس الإدارة على هذا التنازل . وعندي أن الأفضل أن ينص المشرع التعاوني على تعدد أنواع الأسهم التي يسمح للأعضاء بالاكتتاب فيها ، بحيث توجد منها أنواع يسهل على الأعضاء استرداد قيمتها عند ما تلجئهم الظروف إلى ذلك وقد اتبع هذا النظام في بعض البلدان كانجلترا .

الطريقة المتبعة في انجلترا :

لقد لجأ التعاونيون في الخارج إلى عدة طرق لمحاولة التغلب على الصعوبات التي تحول دون كفاية رأس المال وتوفير المال اللازم لنشاط الحركة ، وهو من الدعائم الأساسية التي تستند إليها الجمعيات ويقوم عليها تقدمها ونجاحها في تحقيق أهدافها .

ففي انجلترا سلكت الجمعيات التعاونية خطة صادفها التوفيق في زيادة اكتتاب الأعضاء في أسهمها ، وهي تقسيم أسهم رأس المال إلى نوعين :

النوع الأول : يسمى الأسهم القابلة للتداول Tranferable Shares

النوع الثاني: يسمى الأسهم الخاضعة للاسترداد Withdrawable Shares

أما النوع الأول وهو الأسهم القابلة للتداول فإنه يخول صاحبه أن يقوم

(١) هذا بالإضافة طبعاً إلى جميع العوامل الأخرى التي لم تشجع على انتشار الوعي التعاوني والتي ذكرنا بعضها سابقاً ... الخ .

بتحويل هذه الأسهم إلى أى شخص آخر طبقاً لما تنص عليه القوانين النظامية للجمعيات.

وأما النوع الآخر وهو الأسهم القابلة للاسترداد ، فيخول للعضو الحق فى أن يطلب رد قيمة أسهمه من الجمعية على أن يخطرها برغبته فى ذلك خلال مدة أو مهلة حددتها القوانين النظامية .

ويرى بعض التعاونيين أن الأسهم القابلة للتداول تعتبر ضرورية للجمعية ، ويعلل ذلك بأن قيمة الأسهم ستتمثل فى أصول غير قابلة للتحويل إلى نقود بسرعة ، ولهذا تنص القوانين النظامية للجمعيات التعاونية فى إنجلترا على أنه يجب على العضو أن يكون حائزاً على عدد[1] معين من الأسهم من النوع القابل للتداول ، وأى عدد آخر من الأسهم الخاضعة للاسترداد ، وبذلك يكون لدى الجمعية من الأسهم نواة غير خاضعة للاسترداد ، فلا تلزم برد قيمتها إلا فى حدود القواعد التى تقررها قوانينها النظامية .

رد قيمة الأسهم :

وتحتاط الجمعيات التعاونية فى انجلترا لمواجهة احتمال زيادة رأس المال عن حاجتها فقد يترتب على ذلك إهمال استثمار جزء منه ، أو استثماره فى عمليات أو أوجه نشاط لا تدر ربحاً كافياً ، ولهذا تحتفظ لنفسها بحق رد هذا الجزء الزائد إلى الأعضاء لكى يستثمروه بالطريقة التى يرون فيها

---

(١) تنص كثير من الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى انجلترا على أن لا يقل ما يكتتب به العضو فى أسهم رأس مال الجمعية عن أربعة أسهم من النوع القابل للتداول على أن لا يقل قيمة ما يدفعه فى كل سهم عند الاكتتاب عن شلن واحد من قيمة السهم التى تبلغ خمسة شلنات ويمكن تغطية قيمة الأسهم من عائد معاملات العضو . يرجع إلى ص ٤١ من
Rules of The Dunfermline Co-operative Society Limited, Registered Office. 25 Randolph Street, Dunfermline, England.

مصلحتهم ، وتشترط القوانين النظامية لذلك عدة شروط تنطبق على كلا النوعين من الأسهم، القابل للتداول منها والخاضع للاسترداد ، فقد نص القانون النظامى النموذجى الذى وضعه الاتحاد التعاونى البريطانى على أن لأعضاء مجلس الإدارة الحق فى رد رؤوس الأموال التى تحت أيديهم إذا لم يوجد أمامهم مجال لاستثمارها استثماراً مربحاً ، وأن ذلك يكون بناء على موافقة الجمعية العمومية .. وطبقاً لما يلى (١) :

١ — رد المبالغ التى دفعها العضو على ذمة الاكتتاب فى أسهم رأس المال والأسهم التى كان يتعين عليه تغطية قيمتها فى خلال مدة معينة قررتها الجمعية العمومية ، ثم لم يتمكن العضو من أداء قيمتها فى خلال هذه المدة المقررة .

٢ — البدء برد قيمة جزء من أسهم المساهمين الذين يمتلكون من الأسهم أكبر مما يملك غيرهم ، ثم بمن يليهم .. وهكذا ، على ألا تقل قيمة المبالغ التى تدفع إليهم عما دفعوه ثمناً لهذه الأسهم .

فإذا لم يتقدم العضو لسحب أمواله بعد إخطاره وبعد مضى الفترة التى يتعين عليه أن يتقدم لسحب أمواله خلالها ، فإنه لا يتقاضى عنها أية فائدة .

أما إذا كان رد قيمة الأسهم بناء على طلب العضو ، فقد نصت المادة رقم ٣٤ من القانون النموذجى الإنجليزى على أنه فى حالة رد قيمة الأسهم القابلة للتداول فإنه يتعين على أعضاء مجلس الإدارة أن يردوا قيمة الأسهم طبقاً لما يظهره الحساب الختامى المصدق عليه من الجمعية العمومية للفترة التى تقدم خلالها العضو بطلب الرد ، وبعد خصم كل ما عليه من التزامات للجمعية ، ويجب ألا تزيد المبالغ التى تدفع للعضو عن قيمة ما دفعه ثمناً لهذه الأسهم .

كما خول القانون النظامى النموذجى للجمعيات حق إرجاء دفع قيمة الأسهم الخاضعة للاسترداد ، إذا كانت الظروف المحيطة بها تدعو إلى ذلك ، فقد قيد

---

(١) Rule No. : 33 of The Model Rules Issued By, The Co-operative Union.

حق استرداد قيمة الأسهم الخاضعة[1] للاسترداد ببعض القيود . فأتاح للجمعية أن ترجىء تنفيذه بواسطة قرار يصدر من مجلس الإدارة ، ولم يحدد مدة الإرجاء بل وكلها إلى الجمعية لترى هل يكون لفترة محددة أو غير محددة، ثم أوجب في جميع الأحوال ضرورة مصادقة الجمعية العمومية وموافقتها على هذا القرار في أول انعقاد لها سواء كان عادياً ، أو استثنائياً . فإذا لم تصادق عليه الجمعية العمومية بطل العمل به ، ويمتد أثر هذا الإرجاء فيشمل جميع الأسهم الخاضعة للاسترداد والأسهم التي كان لأصحابها حق استرداد قيمتها ثم لم يتقدم لتسلم هذه القيمة حتى تاريخ صدور قرار مجلس الإدارة بإرجاء الدفع .

وإذا حددت فترة معينة يرجأ خلالها تنفيذ حق استرداد قيمة الأسهم الخاضعة للاسترداد فإن ذلك لا يمنع مجلس الإدارة أن يمدها بين حين وآخر عن طريق قرار أو قرارات يصدرها المجلس وتصادق عليها الجمعية العمومية ولا يسمح للعضو خلال فترة الإرجاء بسحب قيمة أسهمه الخاضعة للاسترداد.

مزايا الأسهم بنوعيها :

في ضوء ما تقدم نرى من الناحية العملية أن مجلس الإدارة يستطيع رد قيمة الأسهم القابلة للتداول ، كما يستطيع إرجاء دفع قيمة الأسهم الخاضعة للاسترداد ولكن يجب أن يلاحظ أن إرجاء دفع قيمة الأسهم الخاضعة للاسترداد ليس أمراً عادياً ، وإنما هو حدث خطير لا يبرره ولا يفسره إلا وجود أزمة في الجمعية تقتضيها اتخاذ قرار بإرجاء الدفع حتى يمكنها اجتياز هذه الأزمة ، ومعنى هذا بعبارة أخرى أن الجمعية في مثل هذه الظروف والأحوال ، تكون في حاجة ماسة إلى قيمة الأسهم الخاضعة للاسترداد ، وأن قيمة هذه الأسهم أصبحت عندها تعادل قيمة الأسهم القابلة للتداول،

(١) Rule No. 55, The Model Rules, Clause 7, Issued By : The Co-operative Union.

(٢) Handbook for Members of Co-operative Committees, F. Hall, The Co-operative Union, 1931, p. 64.

ومن أجل ذلك يفضل بعض التعاونيين بعض الأسهم القابلة للتداول نظراً لثباتها ، ولكن العضو الذى يرغب فى استثمار أمواله يفضل دون شك ، الأسهم الخاضعة للاسترداد ، ولا يجد فيها القيود التى تخضع لها الأسهم القابلة للتداول ، وهذا مما يحفزه إلى الإقبال على زيادة مشترياته منها كلما أتيحت له الفرصة ، لأنه يشعر باطمئنان إلى سهولة إستردادقيمتها إذا ألجأته الظروف الخاصة به واحتاج إلى نقود . والواقع أن هذه مسألة نفسية تعود إلى قلق الأفراد واطمئنانهم على مصائر رؤوس أموالهم ، فإذا أحسوا القلق اندفعوا إلى تحريرها أو استردادها مما سبق استثمارها فيه ، وإذا أطمأنوا إلى سهولة الحصول على رؤوس أموالهم فى أى وقت يشاؤون ، لم يجد أحد منهم الرغبة الملحة العاجلة التى تدفعه إلى سحب أمواله ، فيتركها ولا يفكر فى سحبها حتى يشعر بضرورة ملحة تدعوه إلى ذلك .

والمشاهد أن الإندفاع نحو سحب الأموال لا يكون فى الغالب وليد رغبة حقيقية فى مجرد الحصول على المال ، ولكنه يكون نتيجة الهواجس والوساوس والظنون التى تنتاب بعض الأعضاء وتثير فيهم القلق وعدم الاطمئنان إلى سهولة الحصول على أموالهم كلما أرادوا . فإذا وقعت هذه الظروف والأجواء وتمكنت الجمعية من التغلب عليها ، قوى فى نفوس الأعضاء الاستعداد والإقبال على زيادة قيمة استثماراتهم فى الجمعية عن طريق شراء هذا النوع من الأسهم الخاضعة للاسترداد ، ومهما يكن من شى فإن الاكتتاب فى الأسهم الخاضعة للاسترداد يجد فى النفوس قبولا أكثر من الاكتتاب فى الأسهم القابلة للتداول .

مهل دفع قيمة الأسهم الخاضعة للاسترداد :

قد يتبادر إلى الأذهان أن الأسهم الخاضعة للاسترداد تعنى أنه يمكن الحصول على قيمتها فى اللحظة التى يرغب العضو فى استرداد قيمتها ، ولكن هذا كما أشرنا ، خطأ يجب ملاحظته فإن الجمعية لا تحتفظ فى خزائنها بكل

أموال الأعضاء ، وإنما تحتفظ بقدر معين يعينها على مواجهة الطوارىء والحاجات العاجلة ، فإذا طلب عدد من كبار المساهمين فى الجمعية قيم أسهمهم كاملة على الفور وجدت الجمعية نفسها أمام صعاب تعترضها فى تلبية هذه الطلبات ، وقد تحول هذه الصعاب دون تحقيق معظم هذه الرغبات ، لهذا عمدت معظم الجمعيات فى انجلترا إلى أن تنص فى قوانينها النظامية على ضرورة إخطار الجمعية برغبة العضو فى سحب أمواله قبل الموعد المحدد بفترة معينة فقد نص القانون النظامى النموذجى للجمعيات التعاونية فى بريطانيا على أنه إذا كان المبلغ الذى سيسحبه العضو فى حدود جنيهين فيجب عليه أن يخطر الجمعية بأسبوع قبل موعد السحب ، أما إذا كان المبلغ يتراوح بين جنيهين وخمسة جنيهات ، فيجب إخطار الجمعية قبل موعد السحب بأسبوعين ، فإذا كان يتراوح بين خمسة وعشرة جنيهات وجب إخطار الجمعية قبل هذا الموعد بثلاثة أسابيع ، ثم تزيد المهلة أسبوعاً عن كل خمسة جنيهات إضافية وكسورها(١) .

هذه المهلة تهيء للجمعية الوقت الذى تدبر فيه الوسائل للحصول على ما يلزمها من نقود سواء عن طريق بنك أو عن طريق تحويل بعض أصولها المستثمرة القابلة للتحويل إلى نقود .

هذا من الناحية القانونية ، أما من الناحية العملية فكثيراً ما يحدث أن

---

(١) تلجأ كثير من الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى انجلترا إلى أن تضمن قوانينها النظامية بنوداً تنص على مهل للدفع تراها الجمعيات مناسبة لظروفها ، وعلى سبيل المثال تنص إحدى الجمعيات باسكتلندا على أن مهلة الدفع كما يلى :

Members may withdraw their shares according to the following scale of notice :
For £ 4 and under 4 weeks, for £ 10 and under 7 weeks.
For £ 6 and under 5 weeks, for £ 10 and under 8 weeks.
For £ 8 and under 7 weeks.
And so on at the same.
Rule No. 11 of the Dunfermiline Co-operative Society Limited, Edinburgh, England.

يجد العضو نفسه أمام حاجه ملحة إلى نقود ، فيحصل على ما يلزمه دون أى إخطار سابق[1] .

ومعنى هذا أن تصريف أمور الجمعيات ليس مرده إلى حرفية القوانين النظامية ونصوصها ولكن ظروف الجمعيات هى التى تحكمها وتنظمها وتميل بها إلى تغليب جانب التيسير على العضو إذا لم يكن فى ذلك تعسيراً عليها ، وهذا يتفق مع روح التعاون وأهدافه .

والحق أن التعاونيين فى انجلترا مع أنهم ضمنوا قوانينهم النظامية القواعد التى ذكرناها، قد يسروا على القائمين بإدارة الجمعيات التعاونية مهمة استثمار أموالها طبقاً لما تقضى به الأصول العلمية فى استثمار الأموال . فإن مجلس إدارة الجمعية فى تقريره رد جزء من الأموال فى الجمعية العمومية ، يساعد على عدم تعطيل الأموال فى الجمعية دون استثمار ، وفى نفس الوقت لا يحمل الجمعية عبء دفع الفوائد عن هذه الأموال الزائدة ، كما أن الطريقة التى تتبعها الجمعيات التعاونية فى رد الأموال الزائدة تعتبر من أعدل الطرق التى تتلاءم مع طبيعة الاشتراكية التعاونية فإن هذه الجمعيات تبدأ برد الأموال إلى الذين يمتلكون أكبر جزء من الأسهم ثم إلى من يليهم . . . وهكذا ، وبذلك لا يتأثر ذوو الدخل المحدود من أمثال هذه القرارات التى تتخذها الجمعيات ، هذا فضلا عن أن كبار المساهمين كثيراً ما تكون لديهم القدرة على استثمار الأموال التى ترد إليهم فى وجه من أوجه الاستثمار الأخرى أما ذوو الدخل المحدود من الأعضاء . فلا يتيسر لهم ما يتيسر لهؤلاء ، كما أن حق مجلس الإدارة فى إرجاء استرداد قيمة الأسهم بشرط موافقة الجمعية العمومية يعتبر من الحلول العادلة التى تعين الإدارة على اختيار بعض الأزمات العارضة ، وتمكنها من السير فى طريقها ، والتغلب على ما يقابلها من صعاب .

(1) F. Hall, Handbook for Members of Co-operative Committees, Manchester : The Co-operative Union Limited, 1931, p. 66.

ولا شك أن الروح التعاونى الحق يتطلب من الأعضاء أن يقفوا بجوار جمعيتهم فى مثل هذه الفترات .

لذلك أرى أن تتضمن القوانين النظامية للجمعيات التعاونية للاستهلاك مثل هذه القواعد.

طرق أخرى فى الولايات المتحدة الامريكية :

وقد لجأت الجمعيات التعاونية فى الولايات المتحدة الأمريكية حديثاً إلى طرق أخرى تهدف من وراء استخدامها إلى كسب ثقة الأعضاء بها وتدعيم مركزها المالى ، ومن هذه الطرق ما يلى[1] :

١ — طريقة الرصيد الدائر .

٢ — خطة رأس المال الدائر .

٣ — طريقة الاستقطاعات الدائرة .

١ — طريقة الرصيد الدائر Revolving Fund

وهو ينقسم إلى نوعين : (ا) الرصيد الدائر لفترة محدودة .
(ب) الرصيد الدائر لفترة غير محدودة .

فطريقة الرصيد الدائر لفترة محدودة تقضى بأن يأخذ العضو فى نهاية العام شهادة برصيد المستحق له عن عائد معاملاته خلال هذا العام ، وأن يأخذ كذلك فائدة على هذا الرصيد مقدارها ٤٪ ، فإذا كانت الخطة تقوم على أساس دوران الرصيد كل سبع سنوات مثلا ، فإن العضو يحصل على

(١) يرجع إلى : Co-operation : Principles and Practices, University of Wisconsin, Madison, 1952, pp. 91-100. See also, V.S. Alanne, Fundamentals of Consumer Co-operation, 1949, p. 35.

شهادة بقيمة عائد معاملاته ينص فيها على حقه فى استرداد قيمتها زائداً الفائدة المستحقة له فى نهاية السنوات السبع . معنى هذا أن العضو طبقاً لهذه الخطة يستطيع أن يحصل على قيمة الشهادة الصادرة عام ١٩٥٠ مثلا فى عام ١٩٥٧ ، والشهادة التى تصدر فى عام ١٩٥١ تكون خاضعة للاسترداد فى عام ١٩٥٨ والشهادة التى تصدر فى عام ١٩٥٢ تكون خاضعة للاسترداد فى عام ١٩٥٩ .. وهكذا يستمر الوضع بهذا الحال ما دامت خطة الرصيد الدائر مستمرة فى العمل ، ويطلق على الشهادة التى تعطى للعضو Certificate of Equity .

ويعتقد العضو[١] أن فى استعمال هذه الشهادات خطأ شائعاً ، وهو تقرير دورانها لفترات قصيرة ، فإن ذلك يؤدى إلى أن تدفع الجمعية قيمتها فى نهاية هذه الفترة القصيرة وذلك مما يقلل الرصيد . وقد يكون ذلك فى الوقت الذى تكون فيه الجمعية فى حاجة شديدة إلى المال للقيام بنشاطها .

غير أنى أعتقد أنه إذا كانت إدارة الجمعية تسير وفق الأصول العلمية فلا بد للإدارة أن تضع فى اعتبارها عند رسم خطتها التمويلية مواعيد دفع مثل هذه الأرصدة ، حتى لا يتأثر المركز المالى للجمعية إذا سحب الأعضاء الأرصدة المستحقة لهم ، فإذا كانت الجمعية تسير قدماً من نجاح إلى نجاح بحيث تعمل على توفير مختلف أنواع السلع والخدمات لأعضائها ، فإن ولاء الأعضاء وما يلمسونه من مزايا التعامل معها سيدفعهم إلى المزيد من هذا التعامل ، وقد يوجهون جزءاً كبيراً من أرصدتهم المستحقة عن عائد معاملاتهم إلى الشراء من الجمعية ، فإنه « مما لا شك فيه أن العائد قد لعب دوراً كبيراً فى ازدياد حجم معاملات الجمعيات فى الحركة التعاونية »[٢] . وقد يكون لدفع العائد بعد فترة قصيرة أثره فى كسب مزيد من الأعضاء للجمعية .

---

(١) Co-operation Principles and Practice, University of Wisconsin, p. 99.

(٢) Co-operative Dividend Policy, Co-operative Union Ltd., Manchester, 1933, p. 8.

وبخاصة إذا ما نشرت الجمعية والأعضاء عن ذلك ، مما يترتب عليه إزدياد حجم معاملات الجمعية .

وطريقة الرصيد الدائر لفترة غير محددة تقضى بأن يحصل العضو بمقتضاها فى نهاية العام على شهادة بالرصيد المستحق له عن عائد معاملاته خلال هذا العام . ولكن هذه الشهادة لا يذكر فيها تاريخ معين تكون فيه خاضعة للاسترداد ، بل يترك هذا التاريخ لأعضاء مجلس الإدارة يحددونه فى ضوء ظروف الجمعية وعلى وفق أحوالها المالية، ولهؤلاء الأعضاء الحق فى تقرير رد الرصيد كله أو بعضه حسبما تقتضيه المصلحة العامة للجمعية .

وأنا أميل إلى عدم الأخذ بمثل هذه الطريقة ، لأن الغالبية العظمى من الجنس البشرى تميل إلى السير فى الطريق الواضح المعالم ، وتتنكب الطريق المجهول ، والعضو فى خطة الرصيد الدائر لفترة غير محددة لا يعرف متى يسترد عائد معاملاته ، وقد يكون من النوع الذى يضع فى اعتباره وتقديره ما سيعود عليه من عائد معاملاته فى المواعيد المحددة ليستثمره أو ينفقه فى وجوه أخرى .

٢ — *خطة رأس المال الدائر :*

وهى تفرض على الجمعية أن تدير شئونها[1] بكفاية حتى تتمكن فى كل عام من تحقيق فائض ثم تفترض فى الأعضاء الرغبة فى أن يتركوا لدى الجمعية عائد معاملاتهم المستحق لهم ، أو بعضاً منه ليضاف إلى رأس مالهم فيها . فهذه الإضافات الجديدة السنوية تسهل على الجمعية أمر استهلاك أسهم أعضائها الذين انتقلوا نهائياً من المنطقة التى تقيم فيها ، أو الذين توفوا أو الذين يشعرون بحاجة ماسة إلى قيمة أسهمهم نظراً لمرضهم أو لظروف عائلية أخرى ، فإذا أصبحت هذه الإضافات كبيرة صارت الجمعية فى مركز

---

(١) الواقع أنه فى جميع الطرق يجب على الجمعيات أن تدير شئونها بكفاية تامة .

يمكنها من استهلاك الأسهم دورياً على حسب ترتيب تاريخ الاكتتاب فيها من حيث الأقدمية ، وهذا الإجراء لا يمنع أى راغب فى البقاء من أن تستمر فى الجمعية ، وأن يحتفظ له بكل ما للعضو فيها من الحقوق .

ويقول ف. س ألن أن الجمعية المركزية لتجارة الجملة بويسكنسن نصحت أعضاءها باتباع هذه الخطة التى وضعت فيما يعتقد تطبيقاً لمبدأ العضوية الاختيارية والعدالة . كما يذكر أن إحدى الجمعيات فى شمال ويسكنسن تمكنت فى عام ١٩٤٦ باتباع هذه الطريقة من استهلاك جميع أسهم الأعضاء الذين اكتتبوا قبل عام ١٩٢٦ ، وأنها أعلنت أنها تمكنت فى عام ١٩٤٧ من استهلاك جميع الأسهم التى مضى على الاكتتاب فيها عشرة أعوام . ثم يقول إن هذه السياسة خلقت سمعة طيبة للجمعية ، وبخاصة بين الأعضاء الذين ظنوا أن قيمة أسهمهم لا يمكن أن يحصلوا عليها نقداً وكانوا يرون أن هذه الأسهم عديمة القيمة . كما يذكر أن هذه الجمعية بالذات طبقت فى عدة سنين قاعدة عدم رد عائد المعاملات للأعضاء قبل أن يمتلك العضو أسهماً فى راس المال تقدر بمائة دولار .

ويتبين من كل هذا أن خطة رأس المال الدائر تعتمد اعتماداً كبيراً على ما تحققه الجمعية من فائض كبير ، وعلى رغبة الأعضاء فى أن يتركوا بها عائد معاملاتهم ليضاف إلى رأسمالهم حتى تصل قيمة هذه الأسهم فى رأس المال حداً معيناً تنص عليه قرارات هذه الجمعيات ، وقد يصل هذا الحد فى بعض الأحيان إلى مائة دولار كما سبق .

وأرى أن النص على إضافة العائد إلى أسهم رأس المال حتى تبلغ قيمة مساهمة العضو حداً كبيراً يعتبر من الإرهاق أو التكليف بما لا يطاق بالنسبة لذوى الدخل المحدود ، فإن بعضهم تعجز قدرتهم الشرائية عن تحقيق عائد يصل بقيمة أسهمهم فى الجمعية إلى مثل هذا الحد ، وبعضهم قد يقدر على ذلك ولكنه لا يصل إليه إلا بعد سنين طوال ، وهذا — دون شك —

بما يثبت من عزائم الكثيرين ، ويقف عائقاً دون انضمام أكبر عدد ممكن إلى الجمعيه من أعضاء المجتمع الذى تعمل فيه على أساس هذه الخطة. ثم إن استهلاك الأسهم دَوْرِيًّا على حسب ترتيب تاريخ الاكتتاب فى الجمعيه باعتبار الأقدمية قد يقف عائقاً دون الاكتتاب النقدى فى مزيد من أسهمها ، فإن العضو يشعر بأنه من العسير عليه الحصول على قيمة أسهمه إذا دعته إلى ذلك حاجة ملحة ، ذلك لأن التطبيق العملى لهذه الخطة يحول دون سهولة العثور على مشتر للأسهم ، هذا إلى أن عدم معرفة الموعد الذى تستهلك فيه هذه الأسهم قد يكون عاملا آخر من عوامل هذه الصعوبات .

① د ورياً

وعندى أن خطة رأس المال الدائر يمكن تطبيقها بنجاح فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك التى تتبع المعاهد العلمية ، على أن تكون هذه الخطة واضحة المعالم . كأن يتقرر رد قيمة أسهم رأس المال للأعضاء عندما يتخرج العضو من معهده الدراسى ، أو عندما يتركه لأى سبب من الأسباب. ومعنى هذا أن تتحدد فترة رأس المال الدائر بالمدة التى يبقى فيها العضو بمعهده الدراسى ، ومن حيث أن المعاهد العلمية ينضم إليها ويتخرج منها كل عام عدد كبير من الطلبة وكثيراً ما يكون عدد المنضمين أكثر من عدد المتخرجين ، فيكون من اليسير على هذه الجمعيات أن تقرر رد قيمة الأسهم إلى المتخرجين فور طلبهم ذلك ، وقد يكون ذلك مما يغرى الجميع بالانضمام إليها للتمتع بما تحققه من مزايا ، ولعلمهم بأنه لن يحول دون الحصول على قيمة أسهمهم أى عقبات مثل ضرورة إيجاد مشتر أو غير ذلك . وتتلخص مزايا خطة رأس المال الدائر فيما يلى :

١ — تجعل بقاء العضو فى الجمعية راجعاً إلى حريته واختياره .

٢ — تتخلص الجمعية بهذه الطريقة من بعض الأعضاء الذين لا تستفيد من تعاملهم ، وتحتفظ بالأعضاء الذين يداومون على التعامل معها .

٣ — تجعل الأعضاء يشعرون بأهمية شهادات رأس المال وينظرون

إليها على أنها شيء له قيمته ، كما تثير فى نفوسهم الرغبة فى أن يزيدوا من الاكتتاب فى رأس المال .

٤ — تغرس الثقة فى نفوس الاعضاء الذين غلب عليهم فيما مضى الاعتقاد بأنهم لن يستردوا قيمة مااستثمروه من أسهم فى رأس مال الجمعية.

٥ — تجعل قدامى الأعضاء يشعرون بأنهم كانوا على جانب كبير من الحكمة حينما فكروا فى تجميع مدخراتهم بالجمعية ، فإن هذه المدخرات يستطيعون سحبها عند سن الشيخوخة .

٦ — تجعل أعضاء مجلس الإدارة يراقبون بحرص وحذر شديدين المركز المالى للجمعية .

وأعتقد أن المزايا السابقة تتوفر أيضاً فى الطرق الأخرى ، وبخاصة الطريقة التى تتبعها الجمعية التعاونية فى انجلترا ، ولكن ذلك مرهون بتوفير الكفايات الفنيه والإدارية فى الجمعيات التى تتبع هذه الطريقة. وأنا مع هذا أشك فى أن تؤدى طريقة رأس المال الدائر إلى أن يزيد كثير من الأعضاء من اكتتاباتهم النقدية فى أسهم رأس المال إلا إذا اقترنت هذه الخطة بتحديد المعالم أمام الأعضاء ، كما اقترحت عندما اشرت إلى الأخذ بهذه الطريقة فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك الملحقة بالمعاهد الدراسية . أما فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك التى تنشأ فى الاحياء والمصانع ، فقد يكون من الأفضل عدم اتباعها .

والمعتقد أن حرص أعضاء مجلس الإدارة وحذرهم فى مراقبة المركز المالى للجمعية لا يعتبر مزية لأن هذا يعتبر من الواجبات المفروضة عليهم أياً كانت الطرق التى تتبعها الجمعيات التى يشرفون عليها ، ولأن هذا يدخل فى نطاق الكفاية الإدارية للجمعية أياً كانت هذه الجمعية .

---

(١) Fundamentals of Consumer Co-operation, V.S. Allanne.

٣ — الاستقطاعات الدائرة Deducted Revolving Funds

تتشابه طريقة الاستقطاعات الدائرة مع طريقة الرصيد الدائر ، ويكاد ينحصر الفرق بينهما فى أن أعضاء مجلس الإدارة بمقتضى هذه الطريقة يقترحون كل عام نسبة العائد من المعاملات ، ونسبة ما يستقطع من هذا العائد لكى يبقى فى الجمعية رصيداً دائراً طبقاً للخطة الموضوعة . فإذا كانت نسبة العائد على المعاملات التى تقررت عن عام ١٩٥١ مثلا تبلغ ٤٪ مثلا وتقرر استقطاع ٢٪ منها وتوزيع الباقى ، فإن الجمعية توزع على الاعضاء ٢٪ وتستبقى إليها المقدار الباقى وهو ٢٪ ثم تعطى للعضو شهادة بالقيمة المستقطعة ، يحدد فيها تاريخ دفع هذا الرصيد وما يستحقه من فوائد فيكون التاريخ فى حالتنا هذه هو عام ١٩٥٦ ، كما يكون للجمعية الحق فى أن تقرر رد الرصيد مباشرة أو رد جزء منه فى الوقت الذى تراه مناسباً ومتفقاً مع مصلحتها .

وقد تكون هذه الطريقة طريقاً وسطاً ، من حيث أنها تؤمن بأهمية حصول العضو على جزء من العائد باعتباره عاملا فعالا فى جذب أعضاء المجتمع للانضمام إلى الجمعية ويلاحظ أن توزيع جانب من العائد فى مثل هذه الحالة يعتبر كذلك نوعاً أو وسيلة من وسائل تذكير العضو بالمزايا الكثيرة التى تعود عليه من الانضمام للجمعية ودوام التعامل معها ، ثم هو إلى ذلك يشعر العضو بأن الجمعية تقوم نيابة عنه بادخار جانب من العائد المستحق له ينتفع به فيما بعد .

العضوية كأساس للكفاية الإدارية :

تؤمن التنظيمات التعاونية بالفرد ، وبقدرته على إعادة تشكيل الحياة ... ومن أجل ذلك نرى الحركات التعاونية فى شتى أنحاء العالم تبذل أقصى طاقتها وإمكانياتها لغرس الفلسفة التعاونية فى نفوس أعضائها ، هذه الفلسفة التى

تستهدف خلق المجتمع الذى ينعـدم فيه الصراع الطبقى وما يستتبعه من استغلال وانتهازية ، كما وتؤمن الحركات التعـاونية أن الفلسفة وحدها لا تكفى . . . بل يجب أن تقترن بالـكفاية . . . فالإيمان والـكفاية صنوان لا يفترقان لابد من توافرهما إذا أريد للتنظيمات التعاونية أن تبلغ شأوها الرفيع من التقدم والنجاح .

من أجل ذلك نرى الحركات التعاونية فى الدول المتقدمة ترسم الطريق العملى الذى ييسر للأعضاء الاستفادة من الإمكانيات التى تتيحها لتنمية مواهبهم واستعداداتهم والوصول بهم إلى مرحلة الـكفاية ، وذلك إيماناً من الحركات التعـــاونية بأن القيادات التى سيؤول إليها أمر التنظيمات التعاونية ستنبثق من بين صفوفها الشعبية ، وعلى قدر ما تتوافر الـكفايات الفنية والإدارية من بين هذه الصفوف ، على قدر ما تزداد احتمالات التقدم والنجاح وتتمكن التنظيمات التعاونية من تحقيق أهدافها .

والعكس صحيح أيضاً ، على قدر ما ينعدم الولاء ، وتنعدم الـكفايات الفنية والإدارية من بين الأعضاء ، على قدر ما تزداد احتمالات تعطل وفشل الجمعيات .

وقد ذكر بعض[1] الباحثين أنهم يعتقدون أن ٩٥ ٪ من أسباب فشل الجمعيات إنمـا يرجع إلى عدم قدرة هذه الجمعيات على الاحتفاظ بولاء أعضائها .

لذلك يطالب التعاونيون جميعاً بضغط وإلحاح شديدين إلى ضرورة الاهتمام بالعضوية وتوعيتها ، والارتفاع بها طبقاً لتخطيط مرسوم نحو الـكفاية .

(١) Failures of Farmers Co-operatives, by : Raymond W. Miller and A. Lardu Jensen. Harvard Business. Review, Vol. I, 25, No. 2, (Winter 1947), pp. 213-226.

وقد تبين من بعض البحوث والدراسات التى أجريت على بعض الجمعيات الفاشلة أن الأغلبية الساحقة من الأعضاء لا تعرف معنى التعاون ولا حقيقة رسالته وأهدافه . . . بل أكثر من هذا ... إن ٩٠٪ من مجموع الأعضاء الذين أجريت معهم استقصاءات عن طريق المقابلة الشخصية عجزوا عن معرفة اسم عضو مجلس الإدارة الذى يمثلهم فى الجمعية[١] !! ...

ومعنى هذا أنهم غير مهتمين بالجمعية وما تقدمه من خدمات... والجمعية أيضاً والقائمين على شئونها غير مهتمين بتعريف الأعضاء بنشاطها ، ذلك النشاط الذى ينبغى أن يكون الإلمام به معروفاً لدى الجميع .

كما تبين أيضاً أن كثيراً من الجمعيات التى فشلت ، كان يتولى عضوية مجلس الإدارة فيها أشخاص لم يكن لهم هدف من تولى هذه المناصب إلا تحقيق مآرب سياسية وشخصية ، أو الحصول على ما قد يعود عليهم من منافع أو ميزات اجتماعية .

إن أمثال هؤلاء يعتبرون عبئاً على[٢] الجمعية . . . فالعضو الذى يرشح نفسه لعضوية مجلس الإدارة ، يجب أن يقدر تماماً أعباء المنصب الذى يشغله وثقل الأمانة التى ألقيت على عاتقه ، وأن يكون قادراً على أداء هذا العبء بأعلى قدر ممكن من الكفاية ، يبذل جهده عن رغبة وإيثار . . . لا عن أثرة وأنانية ، من أجل ذلك كان لا بد من توافر صفات معينة فى أعضاء مجلس الإدارة .

صفات لا بد منها فى أعضاء مجلس الإدارة :

إن القوانين التعاونية فى الجمهورية العربية المتحدة وفى شتى أنحاء العالم

(١) Ohio Agricultural Experiment Station, Bulletin 606, Wooster, Ohio, 1939.

(٢) Agricultural Co-operation, Selected Readings, Edited by Abraham and Scroggs University of Minnesota Press, Minneapolis 1957, p. 461.

تنص على بعض صفات يجب أن تتوافر فى أعضاء مجلس الإدارة لأن هؤلاء الأعضاء يعتبرون أمناء على الجمعية وأموالها وممتلكاتها ومن ثم كان لابد ان تتوافر فيهم من هذه الصفات ما يحول بينهم وبين التطلع إلى أرباح غير مشروعة أو الحصول على أية مزايا أخرى خلاف المكافآت التى يسمح لهم بها نظام الجمعية أو قرارات الجمعية العمومية ، ونحن من جانبنا نميل إلى أن يؤخذ فى الاعتبار عند اختيار أعضاء مجلس الإدارة صفات أخرى علاوة على الصفات التى تنص عليها القوانين التعاونية والنظامية ، وللتمييز بين هذين النوعين سنطلق على الصفات التى تنص عليها القوانين اسم « الصفات القانونية » أما الأخرى فسنطلق عليها اسم « الصفات الشخصية » .

الصفات القانونية :

تختلف — باختلاف الدول — الصفات التى تنص عليها القوانين التعاونية والقوانين النظامية للجمعيات بالنسبة لمن يرغبون فى ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الإدارة .

فى القطر المصرى من الجمهورية العربية المتحـــدة يشترط القانون التعاونى(١) فى عضو مجلس الإدارة أن يكون مصرياً متمتعاً بحقوقه السياسية والدينية ، وألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جناية أو بالحبس فى إحدى الجنح المخلة بالشرف أو الأمانة أو الأخلاق ما لم يكن قد رد إليه اعتباره .

ومثل هذا القيد يعتبر فى رأينا أمراً جوهرياً وضرورياً فإن الأشخاص الذين حرموا حقوقهم السياسية والمدنية أو الذين سبق الحكم عليهم بعقوبة جناية أو بالحبس فى إحدى الجنح المخلة بالشرف أو الأمانة أو الأخلاق يكونون من ذوى السمعة السيئة ، فإذا تمكنوا بحيلة أو وسيلة من الحصول

(١) المادة ٢٧ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

على مقعد فى مجلس الإدارة ، ضعفت ثقة الأعضاء بجمعيتهم وبمجلس إدارة جمعيتهم ، ثم إن الشخص الذى عجز عن أن يدير أمور حياته بمعايير النزاهة والشرف، هو من باب أولى أعجز عن أن يدير شئون الآخرين بهذه المعايير ونعتقد أن القانون يقصد من وراء ذلك توجيه نظر الأعضاء إلى ضرورة العناية والاهتمام فى التحرى والاستعلام عن الصفات الخلقية التى يجب أن يتصف بها المرشحون لعضوية مجلس الإدارة ، وأولها الأمانة ، فإن العضو الأمين لا تنفع معه الرشوة مهما كانت مغرية ، وهو إذا كلف بأداء عمل قام به مع شعوره العميق بالمسئولية وراقب فى أدائه ربه وضميره ، وبذل كل ما فى مقدوره لتنفيذه على خير الوجوه ويجب ألا يغيب عن الأذهان أن هناك مغريات كثيرة أمام عضو مجلس الإدارة ، فمن السهل مثلا من يحصل على مبالغ لقاء حضوره جلسات مجلس الإدارة ، ثم لا يهتم أدنى اهتمام بهذه الجلسات،ومن السهل أن يقبل المنح والهدايا من الذين يتطلعون إلى خدماته فى المستقبل ، ومن السهل أن يدرج اسمه ضمن من يسافرون إلى جهات كثيرة مختلفة لأعمال تتعلق بمصالح الجمعية ثم لا يكون منه إلا مجرد المتعة بالرحلات وتقاضى بدل السفر والنفقات .

إننا لا نطلب المثالية ،ولكننا نطالب أعضاء الجمعيات التعاونية بأن يبذلوا بعض الجهد فى الاستعلام والتحرى[1] عن الذين سيضعون فى أيديهم مقاليد أمور جمعيتهم ، فإذا ظهر لهم أنهم من الذين عرفوا بالأنانية وحب الذات ، كان مما لا شك فيه أن انتخابهم أعضاء فى مجلس الإدارة سيمكنهم

(١) فى الاتحاد السوفيتى يقع على عاتق الحزب والمسئول فى الحكومة الموافقة على أسماء من يرشحون أنفسهم لعضوية مجلس الإدارة ، ويشترط فيهم أن يكونوا على جانب كبير من الإيمان بعقائد الحزب فضلا عن توافر أعلى قدر من الخبرة والدراية والبصر بأمور الجمعية .

يرجع فى ذلك إلى :

Co-operative behind the Iron Curtain, by Arnold, Aizsilnieks. Translated by Eric V. Youngquist Press Antigo, Wisconsin 1952, p 28, Berners Bros.

من استغلال مراكزهم بها وقضاء منافع لهم ومآرب شخصية على حساب المنفعة والمصلحة العامة .

وقد نص القانون التعاونى[1] على أنه يحظر على عضو مجلس الإدارة أن يزاول لحسابه أو لحساب غيره أعمالا من نوع الأعمال التى تزاولها الجمعية أو أعمالا تتعارض مع مصالحها .

ومعنى ذلك أن يمنع العضو من ترشيح نفسه إذا كان يزاول لحسابه أو لحساب غيره نشاطاً من نوع النشاط الذى تقوم به الجمعية ، فإذا كان العضو يمتهن « الجزارة » مثلا وكانت « الجزارة » من أوجه النشاط الذى تقوم به الجمعية ، منع بحكم القانون النظامى من ترشيح نفسه ، ولا شك أن هذه القاعدة سليمة معقولة وضرورية ، وقد واجهت الحركة التعاونية فيما مضى كثيراً من الصعاب بسبب إهمال هذا الأمر الخطير[2] . فإن عضو مجلس الإدارة الذى يزاول نشاطاً تزاوله الجمعية يعتبر منافساً لها ، ومن ثم لا يمكن الاطمئنان إلى سلامة توجيهاته فى هذه الناحية . وقد تنشأ صعوبات أخرى سببها أن بعض أعضاء مجلس الإدارة يزاولون نشاطاً معيناً لا يدخل بطرق مباشرة فى مجال نشاط الجمعية، ولكنه يعد من الميادين التى يمكن أن يمتد نشاطها إليها ، ذلك أن هؤلاء الأعضاء قد يضعون العراقيل أمام الجمعية ليحولوا بينها وبين دخول هذه الميادين ، ولهذا يستحسن كذلك أن يتسع حظر الترشيح حتى يشمل الأشخاص الذين يزاولون نشاطاً تفكر الجمعية فى ارتياده .

ويشترط كذلك لعضوية مجلس الإدارة أن يكون قد مضى على العضو

---

(١) المادة ٢٨ من القانون رقم ١٩٥٦ .

(٢) يرجع إلى :

Handbook for Members of Co-operative Committees, by : F. Hall, 1931, pp. 99-100.

بالجمعية[١] ، سنتان على الأقل ، ويستثنى من ذلك أعضاء مجلس الإدارة الأول . وهذا الشرط كذلك يعتبر فى رأينا معقولا لسببين :

أولهما — أن العضو الذى يرغب فى ترشيح نفسه لعضوية مجلس الإدارة يجب أن يكون عنده إلمام كاف ومعرفة تامة بالجمعية التى سيتولى توجيهها والإشراف عليها . ولا يتسنى له ذلك إلا بعد الانتظام فى سلك عضويتها مدة تمكنه من معرفتها والبصر بشئونها .

وثانيهما — قطع الطريق على الذين ينضمون إلى الجمعية فى أوقات تقرب من مواعيد انعقاد الجمعيات العمومية لانتخاب أعضاء مجلس إدارتها بقصد ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الإدارة .

ومع هذا لا أرى ما يمنع من أن تنص القوانين النظامية على بعض استثناءات من هذه القواعد فى بعض الحالات كحالة تنقلات بعض الأعضاء من جمعية لأخرى بسبب تغير المسكن أو مغادرة المدينة إذا ثبت ولاء هؤلاء الأعضاء للجمعيات التى كانوا ينتمون إليها .

وفى إنجلترا تنص[٢] القوانين النظامية على أنه يجب أن تتوافر فى عضو مجلس الإدارة الصفات التالية :

(ا) أن يكون حائزاً لعدد معين من الأسهم ، والغرض من ذلك أن يكون للعضو مصلحة جدية فى رعاية أموال الجمعية فيبذل قصارى جهده فى سبيل نجاحها وازدهارها ولكن هذا الشرط — فى رأينا — قد يحول دون الانتفاع بخدمات بعض ذوى الكفايات ممن لا تتوافر لديهم القدرة على امتلاك مثل هذا النصاب ومع هذا نحبذ الأخذ بهذ المبدأ لأنه حسن فى ذاته ، ولكننا نرى عدم مغالاة فى تقدير النصاب .

(١) الفقرة (ب) من البند سادساً من المادة ٦ من القرار الوزارى رقم ٩٨ لسنة ١٩٥٧ فى شأن تنفيذ بعض أحكام قانون الجمعيات التعاونية .

(٢) يرجع إلى : ف . س آلن ، المرجع السابق ص ٧٣ .

(ب) أن يكون العضو قد اشترى بضائع من الجمعية تبلغ قيمتها حداً معيناً أثناء السنة ، وهذ يعنى فى نظرهم معرفة مدى ولاء العضو لجمعيته ، وما إذا كان يختصها بمشترياته أم لا ، ونحن لا نعتبر المشتريات مقياساً دقيقاً لتقدير ولاء العضو لأن العائلات تختلف فى عدد أفرادها ،كما تتفاوت فى مقادير دخولها ، فقد تكون هناك أسرة كبيرة يشتغل معظم أفرادها ، وتأتى إليها مشترياتها باسم رب الأسرة فتبلغ النصاب المحدد بسهولة بل تتعدى هذا النصاب دون أن تكون قد حصلت على نصف أو ربع احتياجاتها . بينما يكون هناك إنسان يعيش وحده ثم تضطره ظروف معاشه إلى تناول كثير من وجباته خارج المنزل مثلا ، وهو فى نفس الوقت يخص الجمعية بجميع مشترياته ثم لا يصل مع ذلك إلى هذا النصاب فإذا كان لا بد من أن تأخذ الجمعية بهذ المبدأ وتنص عليه فى قوانينها النظامية ، فيجب أن يكون قياس الولاء على أساس تناسب هذا النصاب مع أجر العضو أو مستوى الأجور السائدة فى المنطقة .

وتمنع بعض الجمعيات أقارب موظفيها من ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الإدارة ، والغرض من ذلك منع المحاباة وقطع الطريق على المحسوبية ، وقد احتدم الجدل والنقاش حول هذا الموضوع ومدى أهميته بالنسبة للحركة التعاونية ، فرأى « ف . س آ لن »[1] أن المحسوبية أمر غير مقبول فى الحركة التعاونية لأنه من الصعب على الجمهور بصفة عامة ، وعلى أعضاء الحركة التعاونية بصفة خاصة ، أن يفهموا لماذا يكون أقارب أعضاء مجلس الإدارة والمديرون هم الأكثر كفاية من غيرهم فى شغل الوظائف التى تخلو فى الجمعيات ، فيختارون دون سواهم ، ثم يكون من جراء ذلك انتشار الإشاعات بأن الجمعية تدار لصالح الشئون العائلية الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة ، ولا تهتم بمصالح عامة الأعضاء .

إن هذا الاتهام سواء كان على حق أو على باطل ، يؤثر تأثيراً كبيراً على

(١) نفس المرجع السابق ص ٤٣ .

ثقة الأعضاء بمجلس الإدارة ، ويجب أن يكون مفهوماً أن الحركة التعاونية تقوم أول ما تقوم على الثقة ، وأن أى سياسة تقلل من قيمة هذه الثقة تحمل الجمعية تكاليف باهظة . ثم يستطرد فيذكر أن هناك شواهد كثيرة تثبت أن أقارب أعضاء مجلس الإدارة يرفضون تنفيذ تعليمات المدير ، وهذا مما يضعه فى موقف شديد الحرج ، ويجلب المتاعب للجمعية .

ويرى « ف . هل »[1] خلاف ذلك فيقرر أن هذه القاعدة فى مجموعها خطأ وأن مساوئها تفوق مزاياها ، ثم يعلل ذلك بأن التعاونيين المخلصين قد تدفعهم الرغبة فى خدمة جمعيتهم عن طريق عضوية مجلس الإدارة ، ثم يغمرهم الحماس والإخلاص لها فيرغبون فى أن يشاركهم أبناؤهم أيضاً فى خدمة الحركة التعاونية ، فإذا وقفت هذه القاعدة دون تحقيق رغباتهم ، فإن عليهم حينئذ أن يختاروا أحد أمرين ؛ إما أن يقفوا نشاطهم الخاص فى جمعياتهم ليفسحوا المجال أمام أبنائهم للعمل فيها وإما أن يرسلوا بأبنائهم إلى المنشآت المنافسة ، وهذا ما لا يرضون عنه ، ولا يرغبون فيه ، ثم يستطرد فيقول إنه إذا كانت هذه القاعدة موضوعة لمحاربة المحسوبية فإنها مع ذلك لا تحقق هذا الغرض ، فبينما تمنع الشخص من ترشيح نفسه للعضوية إذا كان ابن عمه أو خاله موظفاً بالجمعية ، وقد لا تكون بينهما أكثر من صلة القرابة ويندر أن يتزاورا أو يتصل بعضهم ببعض ، نراها لا تمنع هذا الشخص من ترشيح نفسه للعضوية إذا كان أقرب أصدقائه إليه موظفاً بالجمعية .

ونحن لا نرى ضرورة تفرض على الجمعيات أن تنص فى قوانينها النظامية على منع ترشيح الأقارب لعضوية مجلس الإدارة ، لأن هذا النص قد يحرم الجمعية من خدمات بعض الممتازين لا لشىء إلا أنهم أقارب بعض الموظفين فيها ، ونعتقد أن العبء الأكبر يقع على عاتق الجمعية العمومية وتدقيقها فى اختيار خير العناصر لعضوية مجلس الإدارة ، وعلى أعضاء مجلس الإدارة تعتمد الجمعية فى اختيار موظفيها ، فإذا كان اختيارهم للموظفين

(١) مرجعه السابق ص ١٠٠ .

مشوباً بعيوب أو أغراض ، فيجب على الجمعية العمومية أن تستخدم سلطانها فى منع انتخابهم مرة ثانية .

ولكنى مع هذا أميل إلى إدخال مادة فى القانون تقضى بمنع ترشيح أى عضو فى الجمعية لعضوية مجلس الإدارة إذا كان موظفاً فى الجهات الإدارية التى تخضع جمعيته لرقابتها ، إلا بعد أن يستقيل من هذه الجهات بثلاث سنين على الأقل ، وذلك لأن هذه الجهات الإدارية تملك سلطة منح الإعانات للجمعيات ، كما تملك وقف تنفيذ أى قرار تصدره الهيئات القائمة بإدارة الجمعية إذا كان مخالفاً لأحكام القانون أو لنظام الجمعية أو لمبادىء التعاون ، ولهذا يجب منع شبهة استغلال النفوذ التى قد يتهم بها موظفو هذه الجهات الإدارية عندما يصيرون أعضاء فى مجالس إدارة الجمعيات . ولا مانع من أن يستشير أعضاء مجالس الإدارة هؤلاء الموظفين فى المشاكل التى تعرض لهم إذا كانت طبيعة هذه المشاكل من النوع الذى يستطيع هؤلاء الموظفين أن يدلوا برأى سليم فيه[1] .

الصفات الشخصية :

(ا) الفهم الكامل لمبادىء التعاون والإلمام بوسائل تطبيقها والخبرة فى ذلك من الناحية العملية :

فإن من الواضح أن مبادىء التعاون هى التى تحكم الإدارة فى الجمعيات

---

(١) يهمنا أن نوضح أننا نتكلم فى هذا المقام عن التنظيمات التعاونية التى تكون على أسس اختيارية . وذلك لأننا نختلف مع المؤسسة العامة التعاونية الاستهلاكية فى تسمية بعض محلاتها جمعية تعاونية ، والمعتقد أن الأمر يتطلب ضرورة أن يتضافر معها المؤمنون من ذوى الكفايات برسالة التعاون اختيارياً عن طريق إشراك من يرغب من الجمهور فى الاندراج فى عضوية هذه الجمعيات ، ونعتقد أن سياستها الطويلة الأمد ستصحح هذا الوضع كما وتفضل أن يطلق على هذه المحلات اسم « مجمعات » .

(٢) ينبغى أن يكون مفهوماً أن تطبيق المبادىء التعاونية يقترن حتما بتطبيق القواعد العلمية للادارة إذا أريد لهذه التنظيمات أن تحقق أهدافها .

التعاونية ، فمن الواجب على من يضطلع بمسئولية التوجيه والإشراف على هذه الجمعيات أن يفهم هذه المبادىء فهماً كاملا عميقاً حتى يحسن القيام بواجبه فى نطاق عمله ، أما إذا انتخب بعض من لا يفهمون هذه المبادىء فقد يكون ذلك سبباً فى ضياع بعض وقت المجلس ، إذ تقتضى الظروف أن يقوم أحد أعضائه ممن يفهمون هذه المبادىء بتوضيحها لزميله العضو إذا كان لا يفهمها أثناء اجتماعات المجلس حتى تتخذ القرارات فى حدود تلك المبادىء ، ولهذا يستحسن أن لا يرشح لعضوية المجلس إلا هؤلاء الذين أظهروا نشاطاً وكفاية فى اللجان المختلفة التى كونتها الجمعية من قبل ، لأن المشاركة فى نشاط هذه اللجان فوق أنها دليل على رغبة العضو فى القيام ببعض الجهود لتنشيط الحركة تعطيه كذلك خبرة واسعة وقدرة على تحمل مسئوليات أكبر ، وتلجأ بعض القوانين التعاونية أو القوانين النظامية التعاونية إلى النص على وجوب مضى فترة معينة على العضو فى عضويته للجمعية قبل أن يسمح له بترشيح نفسه لعضوية مجلس الإدارة . وفى الجمهورية العربية المتحدة تنص القوانين النظامية لجمعيات التجزئة على أن تمضى على العضو سنتان بالجمعية[1] قبل أن يكون له هذا الحق ، وتستثنى من ذلك أعضاء مجلس الإدارة الأول . ونرى أنه يستحسن علاوة على ذلك أن يدل ماضيه على أنه واظب على حضور اجتماعات الجمعية العمومية على الأقل .

(ب) توافر الخبرة والدراية بالنظم التجارية الحديثة :

ذلك أن الجمعيات التعاونية تعتبر وسيلة لتوزيع السلع على الأعضاء ، ولكى تستطيع أداء ذلك بأعلى قدر من الكفاية ، يستحسن أن يكون أعضاء مجلس إدارتها على جانب كبير من الخبرة والدراية بالنظم التجارية الحديثة . ومما يساعد كثيراً على حسن الأداء ، إلمام هؤلاء الأعضاء بقواعد المحاسبة ، وإمساك الدفاتر ، وكيفية تحليل الكشوف المالية ، حتى يكونوا

---

(١) الفقرة هـ من المادة رقم ٢١ من القانون النظامى لجمعيات التجزئة .

قادرين على معرفة حقيقة المركز المالى للجمعية ، ومعرفة النسب التى تستخرجها المحاسبة لخدمة الإدارة من حين لآخر لمراقبة أوجه نشاط الجمعية المختلفة ، ومتابعة تطور مركزها المالى بانتظام ، كتلك النسب التى تستخرج شهرياً من الكشوف لمعرفة أى تغيرات تطرأ على رأس مال الجمعية العامل ، والأصول والمطلوبات المتداولة وأرقام المبيعات والمصروفات المختلفة .

(ج) تقدير وقت الجمعية :

من المهام التى تقع على عاتق مجلس الإدارة ، وضع تصميم للسياسات التى تسير عليها الجمعية وبيان أمثل الطرق التى تتبع لتنفيذ هذه السياسات ، ومراقبة التنفيذ للتأكد من حسن أدائه . وهذه الأمور تتطلب كثيراً من الوقت والجهد من أعضاء المجلس ، وكلما اشترك أكبر عدد ممكن من أعضاء المجلس فى وضع هذه السياسات كان ذلك خيراً وأفضل ، إذ أن جميع أعضاء مجلس الإدارة مسئولون عن النشاط الذى تزاوله الجمعية ، وعلى هذا الأساس يعتبر من المعيب فى نظرنا تغيب أعضاء مجلس الإدارة عن حضور الجلسات ، وقد تبين لنا من البحث الذى أجريناه[1] أن حوالى ٨٤٪ من الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى مصر لم تعقد الاجتماعات الشهرية التى نصت عليها القوانين النظامية ، ولا شك أن جانباً كبيراً من ذلك الإهمال يرجع إلى عدم الرغبة فى إعطاء الجمعية ما يكفيها من الوقت .

ولهذا حاول المشرع التعاونى أن يعالج هذا الإهمال فنص على أن عضوية مجلس الإدارة تسقط عن العضو الذى ينقطع عن حضور ثلاث جلسات متتالية دون عذر مقبول[2] . ونحن نعتقد أن الجمعية عند ما تحدد قوانينها

---

(١) يرجع إلى تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك تأليف دكتور كمال حمدى أبو الخير ١٩٥٨ .

(٢) الفقرة ٣ من سادساً من المادة ٩ من القرار الوزارى رقم ٩٧ لسنة ١٩٤٧ فى شأن تنفيذ بعض أحكام قانون الجمعيات التعاونية .

النظامية عدد أعضاء مجلس الإدارة تكون بالفعل فى حاجة إلى هذا العدد ، وعندما تدعو إلى عقد جلسة ترمى إلى الانتفاع بجميع أفكار الأعضاء لا مجرد توافر العدد القانونى لإصدار القرارات ، ومن حيث أن هؤلاء الأعضاء قبلوا ترشيح أنفسهم فيجب عليهم أن يشاركوا مشاركة فعلية فى تحمل المسئوليات ولا يتسنى لأحد منهم ذلك دون أن يكون لديه الوقت الكافى لأداء واجبه على خير وجه .

ومن ثم يجب على أعضاء الجمعيات أن يحرروا مجالس الإدارة من أولئك الذين يعتمدون على مجرد شهرة أسمائهم ثم لا يفعلون شيئاً لمصلحة الجمعية ، ولا يمنحونها جزءاً من وقتهم للمشاركة فى البحث والنظر وتحمل مسئوليات فعلية داخل المجلس ، وإنما ينفقون كل وقتهم فى مشاغلهم وأعباء وظائفهم ، ولا يجدون معها متسعاً للمشاركة الفعلية فى إدارة الجمعية ، ومع ذلك ليس ما يمنع أعضاء مجلس الإدارة من أن يسترشدوا بآراء هؤلاء بوصفهم أعضاء فى الجمعية لا أعضاء فى مجلس إدارتها . فهذا أفضل فى رأينا من أن تكون لهم مقاعد شاغرة لا يملئونها ، ثم إن الوقت الذى يطلب من الأعضاء أن يكرسوه لخدمة الجمعية ليس قاصراً على حضور اجتماعات المجلس ، بل إنه لكى تكون هذه الاجتماعات مثمرة ، يجب أن يقضى الأعضاء جانباً آخر من وقتهم فى البحث ودراسة جداول أعمال هذه الجلسات .

لذلك يجب أن يأخذ أعضاء الجمعيات فى اعتبارهم عند اختيار أعضاء المجلس أن تكون لدى هؤلاء الأعضاء الرغبة التامة فى منح الجمعية الوقت الكافى ، والسعة فى الزمن التى يحققون بها هذه الرغبة .

وسائل انتخاب الأصلح :

لجأت الحركة التعاونية فى بريطانيا ، بعد نيف ومائة عام من الخبرات والتجارب ، إلى عدة طرق تتبع لضمان انتخاب أصلح الأشخاص لعضوية مجلس الإدارة .

فبعض الجمعيات كانت تطلب من كل مرشح أن يوفيها ببيان عن أهدافه ومؤهلاته ، ثم تقوم بطبع هذا البيان على نفقتها الخاصة ، وتوزعه على الأعضاء ، وبعضها كان ينظم عقد اجتماعات خاصة قبل اجتماع الجمعية العمومية التى ستقوم بانتخاب مجلس الإدارة ، فيدعو الأعضاء لحضور هذه الاجتماعات ، ثم يقوم المرشحون بإلقاء كلماتهم ، ثم تعطى لأعضاء الجمعية فرصة سؤالهم ، ثم يعطون أصواتهم لمن يعتقدون أنه أصلح للقيام بأعباء المنصب .

وقد نبذت غالبية الجمعيات التعاونية البريطانية عادة ترشيح أسماء الأعضاء لعضوية مجلس الإدارة وانتخابهم فى نفس الجلسة ، وصارت تطلب ممن يرغبون فى ترشيح أنفسهم للعضوية أن يقيدوا أسماءهم قبل حوالى شهر من تاريخ اجتماع الجمعية ، بل أكثر من هذا عمدت إلى أن تذكر أسماء المرشحين ومن يزكون ترشيحهم مع بطاقة توجيه الدعوة إلى الاجتماع الذى سيجرى فيه الإنتخاب ثم يقوم سكرتير الجمعية بفحص الترشيحات والتأكد من أنها سليمة وأنها تمت طبقاً للقوانين التعاونية والنظم الداخلية للجمعيات وعندما تعقد اجتماعات الجمعيات العمومية تؤخذ الأصوات بطريقة الاقتراع السرى .

وتلجأ بعض الجمعيات التعاونية الإنجليزية إلى وضع صناديق الإنتخاب فى الجمعيات قبل موعد عقد جلسة الجمعية العمومية بيوم أو يومين حتى يتسنى للأعضاء أن يدلوا بأصواتهم عند ترددهم على الجمعية ، أو عندما تسنح لهم الفرصة . ولزيادة ثقة الأعضاء بعدالة الانتخابات رأت أن يكون لديها مراقبون للصناديق لمراقبة الأعضاء وهم يدلون بأصواتهم ، وأطلقت عليهم اسم « Scrutineers » ووكلت إليهم القيام بعد الأصوات فى الجمعية العمومية تحت إشراف رئيس الجلسة .

امتحان المرشحين لعضوية مجلس الادارة :

سبق أن أوضحنا أن الأستاذ «هل»[1] ذكر أن طلب امتحان المرشحين لعضوية مجالس الادارة فى الجمعيات التعاونية فى انجلترا قد ازداد بإلحاح خلال السنوات الأخيرة ، ولذلك يقوم الاتحاد التعاونى البريطانى بإعطاء دراسات تؤهل العضو لأن يكون أكثر فهماً للواجبات الملقاة على عاتق عضو مجلس الإدارة ، وتقام هذه الدروس بمدارس فى نهاية الأسبوع أو عن طريق تنظيم فصول خاصة للأعضاء مجالس الإدارة المرتقبين ، ثم يعقد بعد ذلك امتحان للأعضاء لمعرفة مدى ما استفادوه من هذه الدراسات ، فإذا اجتاز المرشح الامتحان بنجاح كان ذلك دليلا على أنه أكثر نفعاً للجمعية من غيره .

وأعتقد أن نجاح العضو فى مجلس الإدارة يعتمد على صفات كثيرة لا يمكن معرفتها عن طريق الامتحان ، فهى مثلا لا تختبر درجة ولاء الشخص ، وإنما تعرف درجة هذا الولاء بالنظر إلى مشترياته وأفعاله . كذلك لا توضح لنا هذه الاختبارات شيئاً عن أمانته ، أو عن قوة روحه التعاونية ، فهو قد ينجح فى الأمتحان ومع ذلك يكون أميناً ، أو متحلياً بروح تعاونى حق .

لذلك يحسن أن يبذل الأعضاء بعض الجهد فى الاستعلام والتحرى عن الذين سيضعون فى أيديهم أمور جمعيتهم ، وعلى ضوء ما تسفر عنه تحرياتهم واستفساراتهم ، يستطيعون انتخاب الأصلح من بين الذين اجتازوا امتحانات الدراسات المنظمة .

---

(١) يرجع إلى المرجع السابق الإشارة إليه .

Handbook for Members of Co-operative Committes, by : F Hall.

نحو رفع مستوى الكفاية بين أعضاء مجالس الإدارة :

لما كان الاتجاه السائد الآن يهدف إلى الارتقاء بنظام التعاون ، وإقامة العمل فيه على أسس من المعرفة بالتنظيم الإدارى والعمل الفنى ، والسير بمنظماته سنة بعد أخرى إلى الهدف المنشود ، ولما كان تحقيق ذلك يتطلب أن تشمل الجهود إتاحة الفرصة للقادة من أعضاء مجالس الإدارة الذين يعملون فى المجال التعاونى لدراسة فلسفة التعاون ووسائله والخدمات التى يقوم بها وطرق إدارة الجمعيات إدارة صحيحة ذات كفاءة عالية . لذلك بذل قسم التدريب والتعليم التعاونى التابع لوزارة الشئون الاجتماعية والعمل بعض الجهود لتدريب مختلف القوى التى تتطلبها المنظمات التعاونية .

وقد شمل هذا التدريب أعضاء مجالس الإدارة والقادة المحليين من أعضاء الجمعيات العمومية للجمعيات التعاونية المختلفة ، ويشمل هذا المنهج التدريبى ما يأتى(١) :

١ — مبادىء علم التعاون .

٢ — مبادىء علم المجتمع التطبيقى .

٣ — مبادىء علم الخدمة الاجتماعية .

٤ — الحركة التعاونية فى مصر .

٥ — المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والقومية والإقليمية والمحلية .

٦ — دور التعاون فى علاج العلل الاقتصادية والاجتماعية .

٧ — المشاكل التعاونية والقومية والإقليمية والمحلية .

---

(١) يرجع إلى الصفحة رقم ٧ من مذكرة المكتب الفنى لجنة التعاون التابعة للادارة العامة للتخطيط الاجتماعى بوزارة الشئون الاجتماعية .

كذلك تبذل مختلف المؤسسات العامة التعاونية بعض الجهد لتدريب القادة التعاونيين ومختلف القوى العاملة فى التنظيمات التعاونية ، ونحن نرى أنه لكى يكون هذا التدريب مجدياً ينبغى أن يكون على أيدى المتخصصين .

٨ — إدارة المؤسسات التعاونية ومهام سلطات مجالس الإدارة والجمعية العمومية ومختلف اللجان .

والمنهج كان يغلب عليه — كما هو واضح — الناحية الاجتماعية، ونعتقد أنه لكى يمكن أن يحقق الأهداف المرجوة منه ، لابد أن يضاف إليه ما يمكن أعضاء مجالس الإدارة والقادة من الإلمام بالأساليب الإدارية والتجارية الحديثة، والعلوم التى تستخدمها الإدارة لتحقيق الكفاية الإدارية التى تهدف إلى رفع مستوى الخدمة فى مختلف أوجه نشاط الجمعية مع تحقيق أقصى ما يمكن من وفورات اقتصادية .

ولعل مما يبشر بالخير بالنسبة لمستقبل الحركة التعاونية أن التطوير الجامعى الأخير يتجاوب مع مقتضيات النهوض بها ، وتوفير الإدارة الرشيدة لها ، فقد أنشأت كلية التجارة بجامعة عين شمس ضمن دبلومات الدراسات العليا ، دبلوم الإدارة فى الجمعيات التعاونية وأسهمت فى إنشاء معهد الدراسات التعاونية بالتعاون مع الاتحاد التعاونى لمحافظة القاهرة والمؤسسة العامة التعاونية الزراعية ، أدخل التعاون فى معظم المواد التى تدرس بالكلية فى مختلف الشعب وفى كثير من الكليات والمدارس ، وهذا دون شك سيعين على نشر الوعى التعاونى وإخراج قادة صالحين لتحمل المسئوليات .

مركز المرأة :

دلت انتخابات المؤتمر الوطنى للقوى الشعبية أخيراً ، كما دلت انتخابات الاتحاد القومى ومجلس الأمة من قبل ، على أن الرغبة الصادقة من جانب المرأة فى المشاركة بنصيب فعال فى بناء مجتمعنا الحديث ، فقد خاضت بعض السيدات المعارك الانتخابية وصمدت لما قابلها من صعاب، واستطاعت إقناع الناخبين بكفايتها وقدرتها على العمل جنباً إلى جنب مع الرجل فى مختلف الميادين الاجتماعية والثقافية والرياضية والفنية والأدبية كما وأنها تقوم

بنشاط ظاهر فى ميدان النشاط الاقتصادى ، ويعتمد عليها كثيراً فى مجال الأقسام وغيرها فى القيام بمهمة البيع فيها ، بل إن المرأة استطاعت أن تضارع زميلها الرجل فى الثقافة فحصلت على شتى أنواع الشهادات وتخرجت فى مختلف المعاهد والكليات ، وكافحت من أجل العلم فى الداخل والخارج ، وشهد كثيرون بنجاحها فى مختلف هذه الميادين ، ولذلك أرى أن يفسح لها المجال فى مجالس إدارة الجمعيات التعاونية لتدخل عضواً فيها ، فإن أهداف المرأة تتلاقى مع أهداف الحركة التعاونية الاستهلاكية فى كثير من النواحى ، ذلك لأن الحركة التعاونية الاستهلاكية تهدف فى جملتها إلى توفير احتياجات الأعضاء من مأكل وملبس وأدوات منزلية ومسكن وما إلى ذلك من أنواع السلع والخدمات الاستهلاكية بأسعار فى متناول قدرة الأعضاء المالية ، وهذه السلع والخدمات تتصل بمهام ربة البيت من حيث يقع على عاتقها العمل على توفير أعلى قدر من الرفاهية لأعضاء الأسرة فى حدود دخلها ؛ ومن ثم أرى أنه يجب أن يمتد نشاط المرأة حتى تشارك مشاركة فعالة فى الحركة التعاونية عن طريق الانضمام إلى عضويتها والعمل فى اللجان المختلفة بها ، وترشيح نفسها لعضوية مجالس الإدارة إذا توافرت لديها الكفاية والاستعداد لأداء الواجب .

ولقد قامت المرأة بنصيب فعال فى الدول التى تقدمت فيها الحركة التعاونية . ففى انجلترا وهى مهد التعاون الاستهلاكى « تعتبر المرأة عنصراً فى غاية الأهمية لتقدم الحركة التعاونية الاستهلاكية، ويطلق عليها هناك(١) « المرأة ذات السلة The woman with the basket » ، ويلاحظ أن الدور الذى تقوم به يتسع رويداً رويداً ، فقد دلت إحصاءات الهيئة النسائية التعاونية Woman's cooperative guilds على أن ١١٧ من أعضائها أعضاء فى مجالس إدارة الجمعيات و١٩٢ أعضاء فى اللجان التعليمية ، وأن لها عضواً يمثلها فى كل

(١) Cooperatives, The British Achievement, by : Paul Greer. Harper and Brothers Publishers, New York, 1955, pp. 89-90.

من الحزب التعاونى البريطانى ، والجمعية المتحدة للخبز ، والاتحاد التعاونى البريطانى . أما شعار هذه الهيئة التعاونية النسائية الذى تنادى به دائماً فى حملاتها فهو « أسعار مخفضة ... وعائد أقل » .

وتقول مسز فلورنس Mrs. Florence M. Cornilie نائبة جمعية لندن التعاونية(١) ، وهى تضم مليون عضو « إن كثيراً من الخدمات الاجتماعية التى تعمل الآن فى خدمة الجمهور كانت بفضل جهود هذه الهيئة على مر السنين » .

وقد تأسست الهيئة التعاونية النسائية عام ١٨٨٣ ، ولها فروع محلية . وهى تهدف إلى خلق رأى عام فى صالح الحركة التعاونية ، كما تعمل من أجل السلام(٢) .

ويقول هل ، وتكنز «أنه لاتوجد هيئة ساعدت على نشر الحركة التعاونية فى بريطانيا مثل الهيئات النسائية ، فقدكانت تفتح أبوابها لجميع النساء من جميع الطبقات ، وأدت خدمات جليلة للطبقات العاملة من النساء ، وهيأت لهن أن يأخذن مكانهن اللائق بهن تحت الشمس . وقد ساعدتهن الحركة التعاونية فخصصت لهن مكاناً فى مجلتها أسمته « ركن المرأة » ، وقد ساعدت هذه الهيئة على الأخذ بيد المرأة ، ورفع مستواها الأدبى فى جميع أطوارها ، سواء أكان ذلك فى المنزل ، أم فى الحانوت أم فى المصنع ، أم فى الحكومة ووجهت نظر الحكومة إلى وضع قوانين لحماية المرأة ، ودعون إلى عدم حرمان الأطفال من التعليم الذى يحول دونه العمل فى المصانع وشاركت فى الجهود التى بذلت لإعطاء المرأة حق الانتخاب .

---

(١) يلاحظ أن نصف عدد أعضاء مجلس الإدارة فى جمعية فى لندن من الزوجات .

(٢) History of Cooperation, by : Emory S. Bogardus. The Co-operative League of the U.S.A., Chicago, Washington, 1955, p. 17.

وفى السويد والنرويج وفنلندا والدنمارك وهولندا وبلجيكا وروسيا... وغيرها من الدول التى ازدهرت فيها الحركة التعاونية الاستهلاكية ، نجد المرأة تلعب فيها دوراً كبيراً لأنها أكثر الناس تأثيراً بها .

لذلك يجب أن يمتد نشاط المرأة فى جمهوريتنا العربية حتى يشمل الحركة التعاونية الاستهلاكية ، فالمبادىء التعاونية ، والقوانين التعاونية عندنا لا تمنعها من أن تأخذ مكانها اللائق بها فى هذه الحركة ولكننا نحذر من تأييد ترشيحها لمجرد العطف عليها ، فقد عمدت بعض الهيئات النسائية فى الخارج إلى تعضيد ترشيح سيدات لا لشىء إلا لأنهن من جنسهن . وقد حدث هذا فى انجلترا[1]. وحدث فى أمريكا ، وهو خليق أن يحدث عندنا أيضاً . وفى هذا يقول بروفسور هل[2] « وإنه أمر سليم أن توضع المرأة على قدم المساواة مع الرجل فيما يتعلق بالانتخاب لعضوية هذه الجمعيات ، ولكن يجب عند انتخابهن لعضوية مجلس الإدارة أن يكون ذلك لأنهن أصلح الأشخاص ، لا لمجرد أنهن نساء » .

كفاية الإدارة التنفيذية :

إن أعضاء مجلس الإدارة فى الجمعيات التعاونية هم الذين يضعون السياسات العامة لتحقيق أهداف الجمعية ، سواء فى ذلك السياسة القريبة المدى والسياسة التى يمتد العمل بها إلى أمد بعيد ، كما أنهم يشتركون فى تقرير ما يرونه أفضل الوسائل وأقربها لتحقيق هذه الأهداف ، ثم يأتى بعد ذلك دور الإدارة التنفيذية وهو وضع هذه السياسات موضع التنفيذ ، وقد قلنا إنه ينبغى أن يستعين أعضاء مجلس الإدارة عند وضع هذه السياسات بجميع

(١) V.S. Allanne المرجع السابق ص ٤٦ .

(٢) F. Hall نفس المرجع السابق ص ١٠٢ .

الكفايات الفنية والإدارية ، وأرى أنه من الأفضل أن يشترك مدير الجمعية مع أعضاء مجلس الإدارة فى إبداء الرأى عند وضع هذه السياسات ، حتى يكون على علم تام بالروح التى صدرت عنها ، فيكون أقدر على فهمها وتفهيمها لغيره فى مختلف المستويات الإدارية بالجمعية . بل إنه قد يكون من الخير كذلك الاسترشاد بآراء رؤساء الأقسام إذا عرض لاعضاء مجلس الإدارة ما يستدعى ذلك .

ويعتبر رئيس مجلس الإدارة فى الجمعية التعاونية حلقة اتصال بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ، وهذه تبدأ بمدير الجمعية ثم بمن يليه فى المستويات ، ونجاح الإدارة التنفيذية فى النهوض بالتبعات يعتمد إلى حد كبير على الدقة فى اختيار أعضاء مجلس الإدارة للمدير الكفء الذى يشرف على تنفيذ السياسات المرسومة ، ولهذا يجب أن تبذل الحركة التعاونية أقصى جهودها لاجتذاب الكفايات الإدارية والفنية ، وإغرائها بالإقبال على العمل فى الجمعية وذلك بإعطائها ما تستحق من أجر .

وفى هذا يقول "Harriet Bunn and Ethel Mable Falk,"(١)

« قد لا يرغب كثير من الاعضاء فى الجمعيات التعاونية أن يدفعوا للمديرين الاجور التى يستحقونها ، وكثيراً ما تعمل المنشآت الخاصة على إغراء هؤلاء بالعمل فيها ، فتعرض على الأكفاء منهم أجوراً أعلى ، ولكن هناك حقيقة يجب أن تدركها المنظات التعاونية ، وهى أن المدير الكفء يعتبر فى غاية الأهمية بالنسبة لنجاحها وأن مقدار ما يعود على الأعضاء من نفع نتيجة لوجوده يفوق كثيراً ما يتقاضاه من أجر .

لذلك يجب توخى الدقة فى اختيار مدير كفء للجمعية ، وأفضل أن يتم دائماً تعيين المدير عقب الإعلان عن حاجة ، الجمعية إلى شغل هذه الوظيفة

(١) Cooperative Life and Business, Harriet Bunn and Ethel Mable Falk, Milwaukee D.M. Hale and Company, 1936, p. 132.

وأن ينضم إلى اللجنة المشكلة من بين أعضاء مجلس الإدارة لاختيار المدير، مندوب عن المؤسسة التعاونية ، ومندوب عن الاتحاد التعاونى الإقليمى ، فقد يكون لما لديهما من خبرة أثر فى تبصير اللجنة بحيث تختار الأصلح من بين المتقدمين .

ويجب أن يراعى أعضاء مجلس الإدارة عند وضع سياسة الجمعية ضرورة توافر حسن العلاقة بين المجلس والمدير ، بحيث تقوم على الاحترام والفهم المتبادل ، كما يجب البعد بهذه السياسة عن كل ما يثير أسباب الاحتكاك أو التضارب فى السلطات حتى لا تكون شكوى من أن أعضاء المجلس يتدخلون فى عمل المدير أو أنهم لا يقدمون له المساعدة اللازمة التى تمكنه من القيام بالأعباء الملقاة على عاتقه .

والواقع أن التعاون بين المدير وأعضاء المجلس يعتمد إلى حد كبير على درجة فهم كل منهما لاختصاصات الآخر ، وهذا يمكن تحقيقه بتحديد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات فى جلاء ووضوح ، بأن تسجل كتابة ويوزع بها كتيب على جميع القوى العاملة فى الجمعية ، حتى يفهم كل ما له وما عليه .

والسياسات التى يضعها المجلس يجب أن تكون من المرونة بحيث يمكن تعديلها طبقاً لمقتضيات الظروف ، فإذا وفقت الجمعية مثلا إلى اختيار مدير كف، يحسن القيام بواجباته ،كان من الواجب على أعضاء المجلس أن لا يتوانوا فى إعطائه أكبر قدر من السلطات التى تعينه على حسن الإشراف والتنفيذ أما إذا كان حديث عهد بهذا العمل أو ظهر من تصرفاته الضعف أو عدم القدرة على القيام بواجبه فى صورة مطمئنة ، فحينئذ يحق للمجلس أن يحتفظ لنفسه بقدر كبير من هذه السلطات ، ولكن يجب فى كل مرة يقع فيها تغير فى السياسات أن يسجل ذلك كتابة حتى لا تختلط السياسات القديمة والحديثة على المشرفين ويحدث التضارب والاحتكاك ، كما يجب تهيئة كل الظروف التى تكفل حسن العلاقة بين المجلس والمدير، والبعد عن كل ما يعكر الجو بين

السلطتين ، فإنه إذا فقد المدير[1] احترامه لأعضاء المجلس نظر إلى ما بينه وبينهم من علاقات على أنها شر لا بد منه Necessary Evil ثم يبدأ في خلق الوسائل التي تيسر له إدارة الجمعية دون الرجوع إليهم ما أمكنه الاستقلال عنهم . وقد يحجب عن المجلس أموراً كثيرة فيسرع المجلس بالرد عليه في صورة تشل حركته وتعطل خبرته ، كإخضاع جميع تصرفاته للمراجعة والتقليل من حريته في العمل ، وبذلك يتدخل المجلس في إدارة الجمعية ، حتى تصير مهمة المدير قاصرة على تلقي الأوامر والقيام بتنفيذها ، ومن ثم تزداد هوة الخلاف ، وتسود روح الكراهية ، وتنعدم الثقة بين أهم السلطات التي يقع على عاتقها رسم سياسات الجمعية وتنفيذها ، وإذا حلت كل هذه المعاني محل الانسجام والثقة وتبادل الاحترام كان المصير المحتم هو الفشل الذريع للجمعية ، كما لوحظ ذلك في الأسباب التي أدت إلى فشل كثير من الجمعيات ، وغالباً ما يوقع المدير اللوم على أعضاء مجلس الإدارة ، ويوقع أعضاء مجلس الإدارة اللوم على المدير ، مما يدل على انعدام الثقة . وهذا يفقد بعض الجمعيات مديريها الممتازين ، من حيث أنهم يتركون العمل بها إذا سنحت لهم فرص العمل بعيداً عنها » .

ولهذا يقع على عاتق رئيس مجلس الإدارة مسئولية إقامة العلاقات بين المجلس والمدير على أسس من الثقة والاحترام المتبادل ، بل إن هذه تعتبر مهمته الأولى لنجاح المنظمة ؛ ولكي يتمكن رئيس مجلس الإدارة من تحقيق ذلك ، يجب أن يتعرف شعور كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة تجاه المدير ، وكذلك شعور المدير تجاه الأعضاء ، ثم يحاول أن يجعل كلا يفهم الآخر . وعليه كذلك أن يشجع المدير على أن يتحدث إليه بحرية وصراحة ، فإن ذلك يساعده كثيراً على القيام بهذه المهمة ، وهي تحسين العلاقات .

ولعل مما يساعد على ذلك كذلك أن يعطى المدير حق حضور

---

(١) Consumer Cooperative Leadership, by : Percy S. Brown, Edward A. Filene, Good Will Fund Inc., Boston, 1945, pp. 112-113.

اجتماعات مجلس الإدارة ، فإن هذا يتيح له فرصة التعبير عن رأيه فى المواضيع التى ستطرح للمناقشة . فإن المجلس قلما يتخذ قراراً فى المواضيع المهمة التى يعارضها المدير . ثم إن حضور المدير جلسات المجلس يتيح له الفرصة كى يتعرف على وجهات نظر الأعضاء المتباينة ، وكثيراً ما تؤدى المناقشات إلى الاقتناع بوجهة نظر معينة يعمل الجميع متضامنين على تحقيقها.

ويحسن أن يراعى دائماً عند إعداد جدول الأعمال استشارة المدير فى المواضيع التى يرغب فى عرضها ومناقشتها فى المجلس .

ويجب مع ذلك ملاحظة أنه إذا كان للمدير حق حضور اجتماعات المجلس فإن للمجلس كذلك حق توجيهه ، فإذا رأى أنه قد قصر فى موضوع وجب عليه أن يشعره بعدم الإرتياح إلى ذلك .

والمدير الكفء الذى يقدر أعباء وظيفته ، وهو الذى يفسح صدره لكل الإنتقادات التى توجه إليه فى حضوره ، فإن ذلك خيراً من الكلام الذى يقال عنه خلف الأبواب المغلقة ، فإذا شعر بأن النقد الذى وجه إليه صادر عن رغبة صادقة فى المعاونة ، وجب أن يعمل من جانبه على تشجيع ما قد يثار من مواضيع بنفس الروح التى صدرت عن المجلس ، وبمثل هذا الجو المشبع بالثقة والفهم المتبادل والحرية فى النقد ، والرغبة فى العمل على إيجاد حلول مجدية بناءة ، يمكن أن تحقق الجمعية نجاحاً كبيراً .

وعلى الوجه الإجمالى يجب أن تقوم العلاقات بين المجلس والمدير على القواعد الآتية :

١ — وضع سياسات واضحة للجمعية وأهدافها وتسجيلها بالكتابة .

٢ — تحديد السلطات والمسئوليات لكل من المجلس والمدير بوضوح وجلاء .

٣ — المبادرة باتخاذ قرارات سريعة فيما يطرأ من مواضيع وتحديد اختصاصات كل من المجلس والمدير فى هذه القرارات .

٤ — إشراك المدير فى جميع مناقشات المجلس والبعد بقدر الإمكان عن اتخاذ قرارات لا يرضى عنها المدير ، فإنه هو الذى تقع عليه مهمة التنفيذ .

٥ — أن تسود الحرية والصراحة طبيعة المناقشات التى تدور بين المجلس والمدير على أن يكون الهدف هو المصلحة العامة ، والبعد عن الانتقادات المحرجة بحيث يكون أساس المناقشات قائماً على الثقة والفهم المتبادل والرغبة الصادقة فى البناء .

بعض المواضيع التى تثير مشكلات بين المجلس والمدير :

أولا — تعيين الموظفين :

تعتبر مشكلات الموظفين من المسائل الأساسية التى تقع ضمن نطاق مسئوليات كل من مجلس الإدارة والمدير ، فالمجلس من ناحية يضع السياسات التى تتعلق بالموظفين ، ويتولى المفاوضات مع ممثلى العمال فيما يتعلق بالأجور وظروف العمل ، والمدير من ناحيه أخرى يقع على عاتقه الإشراف على هؤلاء الموظفين والعمال وتدريبهم وتنظيم علاقات العمل بينهم .

فمن الذى يأخذ على عاتقه مهمة التعيين ؟

فى هذا المجال تطبق قاعدتان أساسيتان[1] :

القاعدة الأولى : أن يوكل للمدير أمر اختيار الموظفين ، فلا يرغم على أن يقبل فى العمل معه أشخاصاً لا يرغب فيهم .

القاعدة الثانية : أن يضع المجلس شروط الاختيار ، لأن اختيار الموظفين يراعى فيه الأهداف القريبة والبعيدة المدى للجمعية ، لا مجرد تيسير إنجاز الأعمال اليومية فى الجمعية ، كما يكون غالبا فى ذهن المدير .

---

(١) يرجع إلى صفحتى ١١٥ و ١١٦ من المرجع السابق .

ثم إن السياسة التى تتعلق بالموظفين تتضمن معذلك العمل على تدريب قادة المستقبل ، ولهذا يجب أن يكون لمجلس الإدارة سلطات ومسئوليات فيما يتعلق بهم وبتعليمهم وتدريبهم ، وبتحديد علاقاتهم مع المدير ، على أن يؤخذ فى الاعتبار دائماً رأى المدير ، وما يبديه من ملاحظات واعتراضات على بعض الأشخاص متى كانت هذه الاعتراضات جدية ومتصلة بمصلحة العمل لا قائمة على مجرد رغبات أو أسباب شخصية .

ونظراً لأهمية علاقات الموظفين بعضهم ببعض ، وما يتطلبه العمل على حل مشاكلهم من عناية فائقة ، يحسن بمجلس الإدارة فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك أن يشكل من أعضائها لجنة خاصة يطلق عليها اسم « لجنة المستخدمين » للنظر فى الأمور التى تتعلق بالموظفين ومشاكلهم ، بشرط أن تتوافر فى أعضائها الكفايات التى تؤهلهم للنهوض بهذه المهمة، فإذا خلت وظيفة بالجمعية مثلا نظرت هذه اللجنة فيمن يتقدم لشغلها ، على أن تكون لديها قائمة بأسماء المرشحين المرغوب فى استدعائهم،وقد نجد فيها بعض أسماء يزكيها المدير ، ويقع على عاتق اللجنة أن تختار من الأسماء من تراه أصلح لشغل الوظيفة الشاغرة ، ثم تطلب من المدير اختيار اسم من الأسماء التى تقدمها إليه ، وبذلك يحفظ له الحق فى تعيين من يشاء من الموظفين الذين سيعمل معهم، وتظل لمجلس الإدارة عن طريق لجنة المستخدمين المشكلة من بين أعضائه سلطة اختيار الموظفين من النوع الذى يمكنه النهوض بمطالب الجمعية وأعبائها فى المستقبل .

ونعتقد أن هذا الإجراء إذا فهم بوضوح ، واتبع بدقة ،أدى إلى تقليل عوامل الاحتكاك . كما نعتقد أن الحركة التعاونية فى جمهوريتنا العربية ، فى حاجة إلى برنامج كامل لتدريب موظفى وعمال الجمعيات التعاونية ، فإن هذه الجمعيات ستكون دائماً فى حاجة إلى موظفين وعمال متخصصين ،

والمعتقد أن المؤسسات التعاونية العامة بالتعاون مع الاتحادات التعاونية الإقليمية ، والاتحاد العام والجامعات ، خاصة تلك التي تتميز بوجود دراسات تعاونية بها(١) . يمكنها القيام بمثل هذا البرنامج ، وبعدئذ تستطيع الجمعيات أن تختار موظفيها على أساس تقسيم الوظائف وتحليلها وتجد أمامها الفرصة التي تمكنها من اختيار الشخص اللائق للوظيفة التي تصلح له ويصلح لها(٢) .

وبذلك تقل إلى حد كبير عوامل الاحتكاك بين المجلس والمدير .

ثانياً — شكاوى الموظفين :

ومن المسائل الأخرى التي يتسبب عنها احتكاك بين المجلس والمدير ، موضوع شكاوى الموظفين فإن هذه الشكاوى يجب أن تفحص بدقة وتأخذ قدراً كبيراً من العناية والاهتمام . وأعتقد أنه يحسن أن يتقدم الموظفين بشكاواهم إلى المدير ، فإذا شعروا بأن هناك غبناً قد وقع عليهم منه ، تقدموا بشكاواهم إلى « لجنة المستخدمين » المشكلة من بين أعضاء مجلس الإدارة . فإذا تبين للجنة بعد فحصها للشكاوى أن المدير أخطأ في حق أحد الموظفين ، فعلى المجلس أن يوجه اللوم للمدير على ذلك ، بحيث يكون هذا اللوم بعيداً عن الموظفين ، حتى لا يجرح كبرياء المدير وتهون شخصيته أمام مرءوسيه ، فيصعب عليه بعد ذلك توجيههم والإشراف على أعمالهم ويسهل عليهم أن يستخفوا به وبأوامره ، الأمر الذي قد يؤدي إلى أن يضمر المدير شعوراً سيئاً ضد المجلس مما يتنافى مع ما تقتضيه الكفايات الإدارية من ضرورة سيادة حسن العلاقة بينه وبين المجلس .

(١) يوجد بكلية التجارة جامعة عين شمس دراسات عليا للتعاون على مستوى المعاهد التي تجمع بين الدراسة النظرية والمهنية ؛ وكذلك على مستوى الماجستير والدكتوراه .

(٢) Planning for Cooperatives Committee, Joseph Gilbert and others, Midland Cooperative Wholesale, Minneapolis, Minn. p. 12.

فإذا كانت الشكاوى التى يتقدم بها الموظفون تتضمن انتقادات الطريقة التى تدار بها الجمعية وجب إحالتها فوراً على المدير . فإذا وجد المجلس أن المدير يعارض الاقتراحات أو النقد الذى يوجه من الموظفين ، فعليه أن يحاول إقناع المدير بتغيير مسلكه واتجاهه ، ويحسن إذا شعر بجدية هذه الإنتقادات ، أن يقوم هو بتوجيهها إلى المدير على أنها صادرة من المجلس لا من الموظفين .

ومهما يكن من شىء ، فإن من السياسة السليمة أن لا يشجع المجلس الموظفين على تقديم الشكاوى إليه مباشرة . بل ترفع إليه عن طريق المدير .

كما ويجب أن يفهم الموظفون أن فى إمكانهم مناشدة المجلس النظر فى قرارات المدير عن طريق لجنة المستخدمين المشكلة من أعضائه .

ثالثاً — شكاوى المستهلكين :

كذلك يجب تشجيع الاعضاء المستهلكين بصفة خاصة ، وعملاء الجمعية بصفة عامة ، على تقديم آرائهم وشكاواهم للجمعية ، والطريق إلى ذلك أن تهيىء لهم الإدارة « صندوق المقترحات Suggestion Box » فيوضع بمكان ظاهر فى الجمعية ، ثم يرفع إلى المجلس تقرير دورى بمضمون هذه الشكاوى والمقترحات .

وجميع الشكاوى — سواء كانت جدية أم غير جدية — يجب فحصها بدقة ، وإعطاؤها ما تستحق من عنايته ، فإذا وجد المجلس فى أسباب هذه الشكاوى أن المدير تصرف فى حدود اختصاصاته وجب عليه أن يقف بجانبه ، ثم ينظر فى السياسة المتبعة والعمل على تعديلها بما يحفظ الصالح العام للجمعية إذا كانت هى مبعث هذه الشكاوى . أما إذا وجد أن المدير أخطأ فيجب أن يطلب منه توضيح الموقف ، ثم يطلب منه كذلك تسوية الموضوع مع العضو أو العميل الشاكى عن طريق خطاب يكتب له أو تفاهم شفوى

يتم معه،فإن من القواعد الحكيمة أن يعتبر المدير مسئولا عن علاقة الجمعية بالأعضاء المتعاملين وغيرهم من العملاء ، وأن يعمل على معالجة شكاواهم .

وليكن مفهوماً دائماً أن سلوك المدير يختلف عن غيره من الأشخاص فيجب أن يكون قادراً على السيطرة على نفسه وكبح جماحها حتى يكون راغباً عن إيمان فى إنابة غيره فى السلطة بدلا من الإصرار على عمل كل شىء بنفسه. إن المدير يخطط وينظم وينسق ويراقب ، ولكنه لا يقوم بعمل الآخرين، بل إنه فى الوقت الذى يبدأ فيه بالقيام بأى عمل من أعمال الآخرين يفقد صفته كدير . إن مهمته هى أن ينمى روح الفريق بين الآخرين ليتمكن من أداء العمل بواسطتهم[١] .

صفات القيادة الواجب توافرها فى المدير :

والمدير الماهر يجب أن تتوافر فى قياداته ثمانية عناصر[٢] هى :

(١) الإنابة (أو تعويض السلطة) Delegation .

وهى أن يخول المدير غيره سلطة القيام ببعض المسئوليات التى تدخل فى حدود سلطاته ومسئولياته ، ولكن النجاح فى هذه الإنابة يعتمد كثيراً على درجة الثقة التى تتوافر فيمن سيخولون هذه السلطات ، كما تعتمد على موافقة الشخص الذى خولت له السلطات والمسئوليات بحيث تكون عنده الرغبة الصادقة فيها ، والعزيمة القوية على أدائها بما تنطوى عليه من مسئوليات وعلاقات .

---

(١) Professor Michael Jucius, Ohio State, University, Modern Practices for Cooperatives Summary of First Annual, Institute of Modern Management of the Cooperative Management Development Program. Highland Park, Illinois, 1952.

(٢) Analysis of the Functions of Directing and Coordinating, Thomas H. Nelson, Partner in Rogers, Slade and Hill, and President of Executive Training Incorporated. Fifth Annual Institute of Modern Management of the Cooperative Management Development Program. Chicago, Illinois, 1956, pp. 3-6.

والمدير الكفء إذا طلب إليه أداء مهمة معينة لا يقرر بنفسه كيفية هذه الوظيفة ، بل يتخير من يستطيع أداءها وإعداد الوسائل التى تمكنه من أدائها على خير وجه ممكن .

(ب) العلاقات الإنسانية الطيبة Good human relations :

وهى تبدأ من إيمان المدير بأن الموظفين ليسوا من السلع التى تتعامل فيها الجمعية ، بل إنهم بشر ، لهم حقوقهم ولهم مشاكلهم ، وفى نفوسهم آمال سواء فيما يتعلق بالعمل أو خارجه ، ويمكن تحقيق العلاقات الإنسانية الطيبة باتباع هذه القواعد :

١ — الاستماع إلى الشكاوى والعمل على تحقيقها دون أن يكون فى تحقيقها تضحية بأهداف الجمعية .

٢ — اتخاذ أفضل والوسائل لإصلاح الأخطاء . ؟

٣ — إظهار التقدير لكل من يؤدى عمله على خير وجه ممكن .

٤ — الحزم مع الاحتفاظ بروح الود والصداقة .

٥ — الاحتفاظ بمعنويات عاليه بين الموظفين وسيادة روح الفريق بينهم .

(ج) التوجيه الجيد لاتصالات العمل(١) Good communication :

ويقصد به توصيل الأوامر والمعلومات من الإدارة إلى مختلف المستويات الإدارية فى العمل وبالعكس ، بقصد التأكد من فهم الجميع لهذه الأوامر والمعلومات ، حتى يتمكنوا من تنفيذها على الوجه الذى تريده الإدارة ، وهذا التوجيه الجيد يفيد فيما يلى :

١ — معرفة مدى تجاوب مختلف المستويات لأفكار الإدارة .

---

(١) Professor Paul D. Bagwell, Head of Department of Communication Skill, Michigan State College. Fifth Annual Institute of Modern Management of the Cooperative Management Development Program, 1956, p. 32.

٢ — تهيئة الفرصة أمام الجميع ليعبر كل عن رأيه ، ويشترك فى اتخاذ القرارات وبذلك يقبل الجميع على تنفيذ الأوامر والقرارات برضاء واطمئنان.

٣ — التأكد من أن الأوامر تصل بدقة إلى الذين يعملون فى المستويات الأدنى .

٤ — خلق مصادر بناءة من القوى العاملة .

(د) الإدارة الاستشارية Consultative management :

ويقصد بها أن تعترف الإدارة بالقوى العاملة التى تكون مسئولة عن تنسيق جهودها ، فتستشيرها فيما تتخذه من قرارات تكون ذات تأثير على العمل ، ومن ثم يجب أن يكون هناك نوع من التقارب بين الإدارة والمشرفين ، ثم إن نجاح هذه العلاقة الاستشارية يعتمد إلى حد كبير على مهارة المدير فى توجيه الأسئلة ، بحيث تكون بطريقة تخلق من التجاوب ما يساعد على تحقيق أهداف الجمعية .

(هـ) الدوافع الإيجابية Effective motivation :

وإيجاد مثل هذه الدوافع يتطلب إخبار الأشخاص لماذا يؤدون أعمالهم ، والبعد عن طريقة إصدار الأوامر التى يراد بها مجرد إنجاز الأعمال ، فإن تبصير الأشخاص بالأغراض التى من أجلها يؤدون أعمالهم مما يساعد على رضائهم الشخصى عن عملهم ، ويترتب على ذلك الارتفاع بمستوى الكفاية وتحقيق أهداف الجمعية .

(و) تنمية روح التعاون بين مختلف الفئات :

Developing cooperative teams

ويجب على المدير أن يعمل على إيجاد روح التعاون بين مختلف الفئات التى تعمل فى الجمعية ، بحيث يسود هذا التعاون مختلف المستويات الإدارية بالجمعية ، فإن ذلك يساعد على تآلف الجهود ووحدة الجمعية .

(ز) النهوض بالمستويات الإدارية المساعدة Developing subordinates

وذلك يتطلب من المدير أن ينمى معلومات من يعملون معه ، ويزودهم بكل ما يراه مفيداً فى زيادة الخبرة والقدرة ، وأن يغير من عاداتهم إذا كانت لا تتلاءم مع مصلحة العمل ومصلحتهم وأن يوجه ميولهم بشتى الوسائل إلى النشاط النافع المثمر ، حتى يصبحوا قادرين وراغبين فيما يقوم به من تنسيق جهودهم فى العمل لتحقيق التوازن ، ثم تحقيق أهداف الجمعية .

(ح) القدوة الحسنة Self-Managment :

ثم إن القيادة الماهرة التى تجيد فن التوجيه والتنسيق يجب أن ترتقى إلى مستوى المركز الذى تشغله فى أخلاقها وسلوكها وتصرفاتها ، بحيث تعتبر قدوة فى كل ما تقوله أو تفعله .

وأعتقد أنه إذا أمكن توفير القيادات التى تتصف بالقدرة والكفاية والقدوة ثم طبقت القواعد العلمية للإدارة ، وقامت المؤسسة التعاونية وغيرها من الأجهزة التعاونية فى الدولة بوضع البرامج اللازمة للتعليم والتدريب ، فإن الإدارة التنفيذية فى الجمعيات التعاونية ستكون من الكفاية بحيث تؤدى مهمتها على خير وجه وتقوم بأدائها على الوجه الذى يحقق لهذه الجمعيات النجاح .

وفى ختام هذا البحث الذى نطالب فيه بضرورة تطبيق القواعد العلمية للإدارة فى التنظيمات التعاونية نرى أن تعيد التنظيمات التعاونية شئونها بحيث تتأكد من توافر العناصر الآتية وفقاً لما تتطلبه القواعد العلمية للإدارة :

١ — يجب أن يوجد لدى الجمعية تنظيم سليم يعمل على إيجاد حالة توازن فى مجموع نشاطها وذلك عن طريق تحديد أهدافها وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع بيان السلطات المخولة لها ومسئولياتها وتوضيح

ما بينها من علاقات مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من الانحرافات في حينها والمبادرة بتقويمها .

٢ — يجب أن يكون لدى الجمعية سياسات محددة تحقق الكفايات العلمية في تشغيلها ، وأن تعتمد على الأساليب التقليدية أو التوسع غير القائم على تخطيط سابق . فإذا كانت السياسات تستهدف وضع السلطة في متناول المستهلك الأخير بالصورة التي تضمن إقباله عليها ، فإن ذلك يتطلب ضرورة وضوحها وأن تبنى على أساس التنبؤ بحالة السوق أو بحالة الإنتاج وغيرها من العوامل الاقتصادية .

٣ — يجب أن يتوافر في أعضاء مجالس الإدارة القدرة والكفاية والإيمان برسالة الحركة التعاونية وأهدافها وذلك لأن هؤلاء الأعضاء يعتبرون أمناء على الجمعية وأموالها وممتلكاتها .

٤ — يجب أن يكون لدى الجمعية إدارة عامة قادرة على أن تضع الرجل اللائق في المكان اللائق وأن تضع خطط فعاله للرقابة على وجوه النشاط المختلفة بحيث تضمن أن يكون أداء الأعمال مطابقاً للسياسات الموضوعة وبأعلى قدر من الكفاية .

٥ — يجب أن يفهم الأعضاء رسالة جمعيتهم حق الفهم ويعلموا علم اليقين أنهم جزء من الجهاز الذي يسير أمورها ، وأنها ملك لهم جميعاً يستطيعون بتضامنهم وتعاونهم وسيادة روح الولاء بينهم أن يسيروا بالجمعية قدماً إلى النجاح .

٦ — يجب أن تحظى الجمعية بالإضافة إلى ثقة الأعضاء أن تحظى أيضاً بثقة المجتمع الذي تعمل فيه وذلك يتطلب منها توفير مختلف أنواع السلع والخدمات بصفة عامة ومطالب مستهلكي المنطقة التي تعمل فيها بصفة خاصة، كذلك المساهمة في رفاهية المجتمع عن طريق الإشتراك في المشاريع التي

تؤدى إلى تحسين المنطقة والعمل على تخفيض الأسعار بوجه عام دون أن يكون ذلك على حساب عامل الجودة فيها .

٧— يجب أن تتمسك الجمعية تمسكا شديداً بالأخذ بالطرق المحاسبية وفقاً للأساليب العلميـة الحديثة ،كما يجب أن تعطى مزيداً من العناية والاهتمام بالبحوث والدراسات التى تبذل فى سبيل مســـايرة التطور الاقتصادى فى مجتمعنا الخاص .

ويهمنا أن نشير إلى أن دستور النظام السياسى والاجتماعى فى جمهوريتنا العربية قد نص فى المادة رقم ١٣ على صيانة الملكية التعاونية على اختلاف أنواعها فى نطاق الرقابة الشعبية الكاملة ، كما نص فى المادة رقم ١٨ على أن تشجع الدولة التعاون وترعى المنشآت التعاونية بمختلف صورها ،كل ذلك من أجل خلق الوحدة الوطنيـة التى يصنعها تحالف قوى الشعب الممثلة للشعب العامل وهى الفلاحون والعمال والجنود والمثقفون والرأسمالية الوطنية .. وهؤلاء جميعاً أثبت التطبيق الاشتراكى أن التنظيمات التعاونية تجمعهم فى رحابها وتنسق من جهودهم وتوجههم نحو تحقيق المصالح المشتركة التى يتلاقى فيها الصالح الخاص والصالح العام دون أية محاولة للاستغلال أو الانتهازية ، والأمل معقود بإذن الله على التعاون كركن أساسى من أركان اشتراكيتنا العربية فى أن يقوم بدور إيجابى فى سبيل تمكين الشعب من التقدم إلى مرحلة الانطلاق العظيم التى بدأ الشعب فى مصر زحفه عليها ، بعد أن تمكن من تحقيق سيطرته على ثروته الوطنية ، واجتاز مرحلة التحول متقدماً إلى تدعيم انتصاراته السياسية والاجتماعية ، متجهاً إلى مزيد من الكفاية والعدل تحقيقاً لمجتمع الرفاهية الذى تتكافأ فيه الفرص بين الأفراد وتذوب فيه الفوارق بين الطبقات .

الفصل السادس

الخطوات العلمية لتكوين المشروعات

مقدمة :

تقوم مختلف أنواع المشروعات بدور مهم فى حياتنا الاقتصادية ، وتعتبر هذه المشروعات وحدات اجتماعية بجانب كونها وحدات اقتصادية "Business firms are social as well as economic institutions" (١) وتجد الآلاف المؤلفة من العاملين لها مجالا للرزق فى هذه المشروعات ، هذا بالإضافة إلى أن الكثير من المجتمعات يعتمد عليها لتهيئة فرص العمل للزيادة المحتملة فى السكان .

ومن الأمور التى ينبغى أن تفهم جيداً أن المشروعات التجارية والصناعية لا تعمل فقط على تنمية الاقتصاد القومى وبالتالى الارتفاع بمستوى معيشة الأفراد ، بل إنها أيضاً تحقق التقدم والرخاء فى مختلف نواحى الحياة . وعلى هذا الأساس ، فإن المشروعات توجد لمقابلة احتياجات المجتمع ككل ... وكأفراد ، وذلك عن طريق توفير مختلف أنواع السلع والخدمات التى يحتاج إليها المجتمع من ناحية ، وعن طريق تهيئة فرص العمل لأفراده وتنمية قدراتهم ومواهبهم والاستفـــادة من طاقاتهم إلى أقصى حد ممكن من ناحية أخرى .

من أجل ذلك إذا راود فرد من الأفراد ، أو مجموعة من الأفراد أو هيئة من الهيئات فكرة تكوين مشروع من المشروعات التجارية أو الصناعية فإن الأمر يجب أن لا يكون من السهولة بحيث تتخذ الخطوات اللازمة نحو تكوينها استناداً إلى الأمل فى نجاحها ، واعتماداً على عوامل الحدس والتكهن . إن الأمر يجب أن يتعدى هذا بكثير . إن الأمر يتطلب القيام بكثير من البحوث

(١) Business Administration: An Introductory Management Approache. By: Arthur M. Weimer; Dean, School of Business, Indiana University; Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois 1962, p. 101.

والدراسات طبقاً لما تقتضيه القواعد العلمية للإدارة ، والتى ترشد الذين يفكرون فى إقامة المشروعات إلى أفضل الوسائل التى يجب عليهم اتباعها إذا ما أرادوا لمشروعهم النجاح والتقدم .

ومن القواعد التى يجب أن ترسخ فى الأذهان أنه يجب أن لا تتخذ إجراءات السير فى تنفيذ المشروع إلا بعد أن يتأكد المؤسسون أن هناك حاجة اقتصادية لإقامة المشروع ، والأفضل أن يقدم المؤسسون بيانات عن مدى إمكان توفير رأس المال للمشروع ، وأنواع السلع التى يتعامل فيها ، ومصادر شرائها . كما يجب أن يقدم المؤسسون بيانات عن المنشآت المنافسة للمشروع ، واتجاهات جمهور المستهلكين نحوها . ورقم الأعمال المرتقب ، ومدى توافر الكفايات الفنية والإدارية فى المنطقة ، إلى غير ذلك من البيانات التى تعين على إقامة المشروع على أسس علمية سليمة .

وفى إيجاز نعتقد أنه ينبغى على من يقع على عاتقهم مسئولية إقامة المشروعات أن يقوموا بالبحوث والدراسات التى تتعلق بتكوينها وفقاً للخطوات الآتية :

أولا : مولد الفكرة والدراسات التمهيدية .
ثانياً : تحديد رقم الأعمال .
ثالثاً : اختيار الموقع المربح .
رابعاً : تصميم البناء .
خامساً : وضع السياسات .
سادساً : تقدير المال اللازم وتدبيره .
سابعاً : تقدير الكفايات العاملة وتدبيرها .
ثامناً : اختيار الشكل القانونى .
تاسعاً : اختيار وقت إنشاء المشروع .
عاشراً : إجراءات التنفيذ :

أولا — مولد الفكرة والدراسات التمهيدية Preliminary Studies

حتى نلق ضوءاً على ما تتبعه المشروعات فى الخارج ، نسوق فيما يلى الأبحاث والدراسات التى تقوم بها المشاريع فى الخارج قبل اتخاذ الإجراءات اللازمة نحو تنفيذ المشروع[1] .

(١) خصائص المجتمع Community Characteristics

١ — هل المجتمع الذى سيقام فيه المشروع مجتمع مستقر ثابت ، أم أنه مجتمع سريع التغير ؟

٢ — ما هو عدد العمال والموظفين الذين يعتمدون فى كسب رزقهم ومعاشهم على الصناعات التى توجد بالمنطقة ، وما هو التأثير المحتمل على الحالة المالية للمشروع إذا حدث وفشل أحد هذه المشروعات الصناعية ؟

٣ — هل يعتبر النشاط التجارى والصناعى بالمجتمع مرض بوجه عام ؟

٤ — ما مدى استقرار التوظف ؟ وإذا كانت نسبة دوران العمل مرتفعة ، فما هى أسبابها ؟

٥ — هل يشارك سكان المنطقة فى أوجه النشاط المختلفة فى المجتمع الذى تقطنون فيه ؟

٦ — مدى توافر الكفايات القـــادرة على تحمل أعباء الوظائف وتوجيه سير المشروع .

---

(١) Adapted from an outline drawn up by Kansas State College Manhattan, Kans.

وهذا البحث كان يتعلق بالدراسات التى ينبغى توافرها قبل إقامة الجمعيات التعاونية ونظراً لأن التنظيمات التعاونية ما هى إلا تنظيمات اقتصادية لذلك فإن هذه الدراسات ينبغى توافرها فى غيرها من المشروعات .

(ب) المنشآت التجارية المحلية المنافسة Local Competition

١ — ماهو عدد المنشآت ذات النشاط المماثل فى المنطقة .. وما هى أنواعها . وما هو حجم نشاطها التقريبى ؟

٢ — إذا كان من بين هذه المنشآت من لا يرضى عنه أفراد المنطقة .. فما هى أسباب عدم الرضا ؟

٣ — ما هى الوسائل المحتملة التى يمكن عن طريقها التفوق على المنشآت المنافسة ؟

٤ — ما هى درجة المنافسة المتوقع أن يقابل بها المشروع ؟ هل ستكون هذه المنافسة قوية أو ضعيفة .. وهل يتوقع أن تلجأ هـذه المنشآت إلى وسائل غير شريفة لعرقلة نشاط المشروع .

٥ — إذا كانت هناك مشروعات قد فشلت فما هى أسباب هذا الفشل ؟

(ج) عدد المستهلكين وحجم الأعمال المرتقب
Trading and Prospective Consumers

١ — مساحة المنطقة التى يمكن أن تستفيد من قيام المشروع .

٢ — عدد العائلات التى تعيش فى المنطقة .

٣ — عدد المستهلكين المرتقبين .

٤ — حجم رقم الأعمال المرتقب .

٥ — هل حجم المنطقة من الاتساع بحيث يسمح بإنشاء فروع فى بعض الأحياء فى المستقبل ؟

(د) التسهيلات التجارية :

١ — هل يمكن استئجار مكان مناسب ؟ ... وما هى قيمة ما يدفع فيه من إيجار ؟

٢ — هل جميع المرافق العامة كالمياه والكهرباء والمواصلات مثلا متوفرة ؟

(هـ) الناحية المالية Financing

١ — هل يمكن الحصول على رأس المال اللازم لإقامة المشروع بدون الإلتجاء إلى عقد القروض ؟

٢ — هل من رأى الذين يؤسسون المشروع تكوين احتياطيات كافية سنوياً لتدعيم مركزه المالى ؟

(و) بعض الأسئلة التى تتعلق بتشغيل المشروع :

١ — مدى توافر الكفايات الفنية والإدارية اللازمة للمشروع .
٢ — هل فى مقدور المشروع أن يدفع المهايا والأجور المناسبة لهذه الكفايات ؟
٣ — الميزانية التقديرية لتشغيل المشروع لفترة عام مقبل .
٤ — ما هو رقم المبيعات الذى يسمح بتغطية جميع النفقات وتكوين الإحتياطيات الكافية ؟
٥ — ما هى المصادر المختلفة التى سيلجأ إليها المشروع لتمده باحتياجات نشاطه ؟

إنه بعد القيام بهذه الأبحاث والدراسات يقوم المؤسسون بعمل ملخص بنتيجة هذه الأبحاث والدراسات، فإذا تبين منها الحاجة إلى إقامة المشروع، وأن الدراسات تنبىء عن نجاحه، ساروا فى تنفيذ الفكرة، وإذا تبين لهم العكس كان من الأفضل تجنب القيام بها .

ولعل ما تتطلبه مثل هذه البحوث والدراسات من بيانات ومعلومات يرينا إلى أى مدى يجب أن ننهض بأجهزتنا الإحصائية فى الدولة لترتفع بها إلى المستوى الذى تستطيع فيه أن تمد الباحثين بالبيانات والأرقام التى يحتاجون إليها فى رسم سياستهم وتوجيه جهودهم . ومن أجل ذلك أيضاً نرى ضرورة الإرتفاع بمستوى الغرف التجارية، فإنها ينبغى أن تكون من المصادر الأولى

للبيانات التى تحتاج إليها المشروعات ، وأن تكون لديها كذلك البيانات والدراسات لتمد الباحثين والراغبين فى تأسيس المشروعات كى يعرفوا الحقائق التى يقيمون على أساسها مشاريعهم .

ونعود ونكرر أنه لا يمكن اتخاذ إجراءات تكوين المشروع إلا إذا تبين من هذه الدراسات أن هناك ضرورة دائمة لإقامته فى المنطقة ، وأن الظروف المحلية تساعد على نجاح المشروع ، كذلك يجب الاطمئنان إلى توافر رأس المال اللازم لتحقيق أهداف المشروع ، فإنه مما لا شك فيه أن رأس المال يعتبر — كما قدمنا — عاملا فعالا فى قدرة المشروع على توفير مختلف أنواع السلع والخدمات لجمهور المستهلكين ، وهذا يساعد مع توافر جودة الصنف والخدمة الحسنة والإدارة الرشيدة على أن يقبل المستهلكين على الشراء من المشروع الأمر الذى يؤدى إلى ازدياد حجم معاملاته واطراد نموه .

كذلك تهدف مثل هذه الدراسات إلى إمكان حصول المشروع على الإدارة الرشيدة فى حدود قدرة المشروع المالية ، والحصول على الموظفين ذوى الخبرة والدراية من أهل المنطقة ، إذ لابد من توافر مثل هذه الإمكانيات فى عالم تسوده المنافسة ، ويتفوق فيه من يكون أكثر وأقوى فى الكفاية الإدارية والفنية التى تحقق أكبر قدر من الوفورات ، وأكبر رقم من المبيعات ، ولعل مما يبشر بالخير فى جمهوريتنا ، أن هناك طبقة جديدة من ذوى الدرجات العلمية والتى تجمع بين الكفايات العلمية والخبرة العلمية قد نزلت إلى السوق ، وهى تضع جميع إمكانياتها وخبراتها فى خدمة مؤسسى المشروعات ، فتقوم بالبحوث والدراسات العلمية التى يطلب إليهم أداؤها[1] . لذلك نأمل أن تستفيد المشروعات من هذه الكفايات وأن يزداد الوعى التجارى والصناعى ، بحيث يفهم من يفكرون فى إقامة المشروعات أن ما تبذله هذه الخبرات من جهد يفوق كثيراً ما يدفع لها من

(١) من مراكز البحث العلمى التى أنشئت أخيراً المركز العربى للبحوث والإعلان «أراك» ويضم هذا المركز نخبة من الخبراء والمستشارين المتخصصين فى بحوث الإنتاج والتسويق .

أجر ، نظراً لأنها ترشدهم إلى أفضل الطرق العلمية لاستثمار أموالهم ، في مشروعات طويلة الأجل يعود نجاحها على المجتمع وعلى الدولة بأفضل النتائج.

ثانياً — *تحديد رقم الأعمال المرتقب* Probable Volume of Business

تحتاج إقامة المشروعات إلى كثير من الجهد والمال ، ولا شك أن الذين يبذلون جهودهم ، ويستثمرون أموالهم ، إنما يهدفون إلى أن يحصلوا على مقابل لهذا الجهد وما وضعوه في المشروع من مال ، ويتمثل هذا المقابل فيما يحققه المشروع من أرباح عادلة . فالهدف إذن هو الربح العادل ، وحتى تتأكد المشروعات من تحقيق هذا الربح يجب أن تكون لديها بحوث ودراسات قائمة على أسس علمية تحدد لها القدر اللازم من المبيعات ، أو ذلك القدر اللازم من الإنتاج الذي يحقق لها أكبر قدر من الأرباح بأقل ما يمكن من النفقات، آخذة في الاعتبار كافة ما تتحمله المشروعات من مصاريف مع تحقيق ربح مناسب .

وقد يتراءى لبعض الذين يجهلون تقدم أساليب البحث العلمي أن تحديد مثل ذلك الرقم ضرب من التكهن والتخمين الذي قد يخطيء أو يصيب ولا شك أنه ليس أبعد عن الصواب والواقع من مثل هذا الاعتقاد ، فقد تقدمت أساليب البحث العلمي ، واعترف به كوظيفة مخصصة من وظائف التجارة ، وصارت له مكاتبه وإدارته التي يشرف عليها طبقة من ذوي البحوث والدراسات التي تتعلق بوجه عام ، بتصميم السلع الجيدة ، وتقدر كمية الطلب على هذه السلع ، واكتشاف ما يمكن إدخاله من تحسينات على السلع المنتجة ودراسة مركز سلع المنشأة بين السلع المنافسة ، وتعقب طرق البيع وسياسات التسويق ، ودراسة ظروف المنافسة بوجه عام ، وتحديد الأسواق المربحة ، وفحص تكاليف التسويق ، ودراسة وسائل الترويج ، إلى غير ذلك من الدراسات التسويقية ذات الأهمية .

---

(١) البحث العلمي في التجارة — دراسة السوق : دكتور مصطفى حسنين زهير ، ١٩٥٨، ص ١٦ .

يتبين لنا مما سبق أن الاستعانة بالبحث العلمى فى التجارة يمكننا من تحديد الحد الأدنى لرقم الأعمال الذى تستطيع المنشآت أن تبدأ به فى مزاولة نشاطها والذى يمكنها من تغطية جميع مصاريفها ويعود عليها بربح مناسب، وذلك عن طريق تحديد نقطة التعادل الخاصة بالمشروع — ونقطة التعادل هى حجم الأعمال الذى لا تتعادل فيه النفقات بالإيراد الإجمالى ، أى ذلك الحجم الذى لا تتحقق فيه الأرباح أو خسائر فى المشروع — ثم إن أى زيادة فى رقم الأعمال بعد نقطة التعادل يعود منها على المشروع ربح، لذلك تسعى المشروعات إلى زيادة رقم مبيعاتها وحجم نشاطها باتباع وسائل تنشيط المبيعات المناسبة ، لتحقيق القدر الذى تراه مناسباً من الربح .

ويعتمد تعيين نقطة التعادل على أساس حساب التكاليف للمشروع التى تتكون من التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة النقدية وغير النقدية .

ومعرفة نقطة التعادل فى المشروع مهمة جداً فى المرحلة التمهيدية وفى مراحل النمو المختلفة لأن قرب حجم الإنتاج أو بعده من هذه النقطة أو أثر التوسع على موضع النقطة بالنسبة لحجم الإنتاج الفعلى فى المشروع هو أحد المؤثرات الهامة على قرارات الإدارة بالنسبة للأسعار أو الكميات المنتجة[1] .

ثالثاً — اختيار الموقع المربح :

من المواضيع الهامة التى تتطلب كثيراً من البحوث والدراسات ، موضوع اختيار الموقع الذى سيزاول فيه المشروع نشاطه إذ أن اختيار الموقع الجيد يعتبر من أهم العوامل التى تساعد على نجاح المشروع أو فشله .

واختيار الموقع يتعلق كثيراً بأهداف المنشأة والسياسات التى تتبعها فقبل اختيار الموقع يجب على المنشأة أن تحدد أهدافها وذلك لأنه على ضوء

(١) إدارة الأعمال الصناعية — دكتور ابراهيم عبد الرحيم همیمی ، ١٩٦٠ ص ٦٩ ، ١/٧٠ .

هذه الأهداف يختار الموقع الأفضل والأنسب والأربح للمشروع . ويجب أن يؤخذ فى الاعتبار أنه إذا لم تراع جميع العوامل التى تساعد على تحقيق أهداف المشروع عند اختيار الموقع ، فقد تجد المنشأة نفسها فى موقف يتطلب منها اتخاذ أحد أمرين : إما أن تغير من سياستها ، أو تضطر إلى الإنتقال إلى مكان آخر تتوافر فيه الصفات المطلوبة الأمر الذى يؤدى إلى تحمل المنشأة مصاريف إضافية وبعض الخسائر .

وغالباً ما تتبع أربع خطوات عند اختيار الموقع[1] .

١ — اختيار المنطقة Selection of the region

٢ — اختيار المدينة Selection of the town

٣ — اختيار الحى داخل المدينة Selection of the section within the town

٤ — اختيار الموقع المعين Selection of the specific site

وقد يمكن اختصار الخطوات الأربع السابقة وذلك فى حالة ما إذا كان الذين يفكرون فى إقامة المشروع قد استقر رأيهم على اختيار منطقة معينة، أو مدينة معينة نتيجة لأن مصالحهم الشخصية (سواء من ناحية الظروف الصحية أو العائلية) يتطلب استثمار أموالهم فى الجهات التى اختاروها .

ويلاحظ أنه ليست هناك قواعد عامة ينبغى توافرها عند اختيار مواقع إقامة مختلف أنواع المشروعات بحيث تنطبق عليها جميعها ، بل إن كل نوع من النشاط له شروطه وقواعده الخاصة التى ينبغى توافرها عند اختيار الموقع الذى سيزاول فيه نشاطه ، فمثلا الشروط التى يجب توافرها عند اختيار محل للتجزئة ، تختلف عن الشروط التى يجب توافرها عند اختيار موقع لتجارة الجملة ، وهذه تختلف عن الشروط التى يجب توافرها عند اختيار موقع للمشروع الصناعى .

---

(١) How to Organize and Operate, A Small Business; Kelley and Lawyer, Prentice Hall, Inc. 1954, p. 176.

موقع محل تاجر التجزئة :

يدخل تاجر [1] التجزئة عوامل كثيرة عند اختياره لموقع محله التجارى ، ومن بين هذه العوامل القوة الشرائية للسكان ، وعدد العملاء المرتقبين ، والمتاجر المنافسة ذات النشاط المماثل والمصادر المختلفة التى تمده بمختلف أنواع السلع والخدمات ، والتى تيسر عليه مهمة القيام بنشاطه واستمرار العمل فيه ، كمصادر الشراء ومراكز الائتمان ، ووسائل النقل والمواصلات كذلك يدخل فى اعتباره عوامل أخرى كالإيجار ، وعادات الشراء ، وطبيعة السلع التى سيتعامل فيها ، إذ أن السلع يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع :

١ — سلع الاستقراب [2] Convenience goods

٢ — سلع التسويق Shopping goods

٣ — السلع الخاصة Specialities

فإذا كان التاجر سيتعامل فى النوع الأول ، فإن الأمر يتطلب أن يكون موقع المحل فى متناول أكبر عدد ممكن من العملاء المرتقبين حتى يسهل عليهم شراء ما يحتاجونه دون أن يتكبدوا أدنى مشقة فى السير أو الإنتقال ، لذلك يختار الموقع فى الأماكن المزدحمة بالسكان وفى الشوارع المطروقة العامرة بالسائرين والعابرين .

أما النوع الثانى وهو سلع التسوق — وهى السلع التى يشتريها المستهلك بعد أن ينتقل بين عديد من المحلات التى تتاجر فيها ، وبعد المفاضلة بينها

---

(١) تاجر التجزئة هو ذلك التاجر الذى تكون مبيعاته للمستهلك الأخير الشطر الأعظم من جملة مبيعاته .

(٢) جاء بهذه التسمية الدكتور مصطفى حسنين زهير استناداً إلى أن هذه السلع يشتريها المستهلك من أقرب محل وكثيراً ما يتكرر شراؤه لها كالسجاير والصابون والكبريت .الخ.

على أساس عوامل كثيرة منها السعر والجودة — فإن موقع المحل يجب أن يكون وسط المحلات الأخرى المماثلة التى اعتاد الجمهور أن يتسوق بضائعه منها .

والنوع الثالث وهو السلع الخاصة ، فغالباً ما تكون أسعارها مرتفعة ، ويتطلب الأمر ممن يتعامل فيها أن يعلن عنها بمختلف وسائل الإعلان ، الأمر الذى يجذب إليه انتباه العملاء الذين يرغبون فى شرائها ، وفى مثل هذه الأحوال يكونون على استعداد للذهاب إلى محله ، وعلى ذلك فإن حرية تاجر التجزئة فى اختيار موقع محله تكون أوسع منها فى هذه الحالة عنها فى الحالتين السابقتين . على أنه يجب أن يراعى فى اختياره لموقع محله توافر جميع العوامل التى تكفل راحة العملاء وسبل انتقالهم إليه .

موقع محل تاجر الجملة :

غالباً ما يعتمد تاجر الجملة على السوق المحلية Local Market أى على متاجر التجزئة التى تعمل فى منقطته وهو عند اختياره للمدينة التى يرغب فى توزيع سلعه فيها ، عليه أن يدخل فى اعتباره القوة الشرائية للمستهلكين بصفة عامة ، والعدد المرتقب لمستهلكى السلع التى يتعامل فيها بصفة خاصة ، ومتاجر التجزئة التى تقوم بتوزيع هذه السلع ، وذلك لأنه على ضوء ما تقدم سيختار الحى والموقع المعين لمحله . وعليه أن يراعى عند اختياره لموقع محله ، أن يكون فى مكان يتوسط محلات التوزيع التى تتعامل فى نوع النشاط الذى يمارسه ، وأن يكون قريباً من وسائل المواصلات وأن يدخل فى اعتباره احتمالات التوسع .

موقع المشروع الصناعى :

يرتبط اختيار موقع المشروع الصناعى بعناصر كثيرة أهمها ما يلى :

١ — مصادر المواد الأولية والصناعات المتممة :

تلعب تكلفة النقل دوراً مهماً فى اختيار الموقع إذ أنه يؤخذ فى الاعتبار

عند اختيار الموقع تكلفة نقل المواد الأولية ، وتكلفة السلع الأخرى التى تدخل فى صناعة نوع النشاط الذى يزاوله المشروع الصناعى . وقد تكون هذه السلع سلعاً نصف مصنوعة ، أو سلعاً تامة الصنع . وتجرى البحوث والدراسات لمعرفة أيهما أكثر تحقيقاً للوفورات الاقتصادية .. إقامة المصنع بالقرب من مصادر المواد الخام ... أم إقامته بالقرب من مصادر الصناعات التى تزوده بالسلع التى يرتبط بها إنتاج المصنع ويتخذ القرار على أساس مراعاة جميع العوامل الأخرى .

٢ — الكفايات العاملة :

يحتاج المشروع إلى كفايات عاملة سواء أكانت من طبقة العمال أم الموظفين لذلك يجب أن يؤخذ فى الاعتبار قرب المصنع من هذه الكفايات خاصة الطبقات العاملة منها ، وذلك حتى يطمئن المصنع إلى وجود درجة قوية من استقرار العمل ، تمكنه من الاحتفاظ بالعمال الذين تلعب كفايتهم دوراً مهماً فى تحقيق الوفورات الاقتصادية .

ويهمنا أن نشير إلى أنه إذا كانت وسائل المواصلات الحديثة تيسر أمر انتقال العمال والموظفين إلى المصنع إلا أننا نعتقد ضرورة مراعاة قرب المشروع الصناعى من مصادر القوى العاملة التى يعتمد عليها .

٣ — القوى المحركة :

أدى تقدم وتطور العلوم والفنون التطبيقية إلى وجود أنواع مختلفة من الوقود اللازم لإدارة القوة المحركة ، وإلى تعدد المصادر التى تنتج هذه الأنواع المختلفة من الوقود . وعلى ذلك فإنه يغلب على المشروعات الصناعية أن تختار موقعها بحيث تكون قريبة من مصادر الوقود اللازمة لإدارتها . والقاعدة العامة التى يجب أن يتخذها المشروع الصناعى هو أن يراعى عند

اتخاذ موقع المصنع استخدام نوع الوقود الضرورى لإدارة الآلات، والأوفر — مع أخذ جميع العوامل فى الاعتبار — اقتصادياً .

٤ — سوق توزيع المنتجات :

إذا كان المشروع الصناعى يهدف إلى خلق أو إنتاج سلع يحتاج إليها المستهلكون ، فإنه يهدف أيضاً إلى توزيع هذه السلع على الجهات التى تقوم بالتعامل فيها وبيعها للمستهلكين ، وهو يراعى فى ذلك تحقيق الوفورات الاقتصادية التى تمكنه من بيع السلع بأقل الأسعار الممكنة . وعلى ذلك فإن المسئولين عن إقامة المشروع الصناعى يفاضلون بين اتخاذ موقع المصنع بحيث يكون قريباً من سوق التوزيع ، أو قريباً من المواد الأولية على ضوء ما تسفر عنه الأبحاث التى تستهدف تحقيق الوفورات الاقتصادية .

٥ — الظروف الطبيعية :

تحتاج بعض الصناعات إلى أن تقام فى أجواء معينة ، فبعضها يحتاج إلى توافر درجة رطوبة معينة ، وبعضها يحتاج إلى توافر درجة جفاف معينة ، على هذا الأساس يجب عند اختيار موقع المشروع أن يراعى توافر الظروف الجوية الطبيعية المناسبة وذلك حتى لا يضطر المشروع إلى محاولة تهيئة مثل هذا الجو صناعياً الأمر الذى يزيد من تكلفة الإنتاج وهو ما تبذل المشروعات الاقتصادية أقصى جهدها للعمل على تلافيه .

٦ — احتمالات التوسع :

من المعروف أن المشروعات الصناعية تكون لها أهدافاً بعيدة المدى . وأهدافاً قريبة المدى ، وغالباً ما يتطلب تحقيق أهدافها البعيدة المدى أن تتسع فى نشاطها وعلى ذلك فإنه عند اختيار موقع المصنع يجب أن يؤخذ فى الاعتبار احتمالات التوسع وذلك حتى يتفادى المشروع كثيراً من المتاعب والخسائر التى قد يتعرض لها مستقبلا إذا لم يؤخذ مثل هذا العامل فى الحسبان

رابعاً — تصميم البناء Layout

تبين لنا من قبل مدى الاهتمام الذى يجب أن تراعيه مختلف المشروعات فى اختيار موقع نشاطها ، ومن الأمور التى يجب أن تؤخذ فى الحسبان أيضاً أنه يجب أن يقترن حسن اختيار الموقع بحسن استغلال البناء الذى يزاول فيه المشروع نشاطه .

فبالنسبة لبعض أنواع المشروعات قد نجد البناء الذى قد لا يتطلب أكثر من إجراء بعض التعديلات الطفيفه ، بينما تجد مشروعات أخرى نفسها مضطرة لإجراء كثير من التعديلات حتى تتمكن من مزاولة نشاطها وهناك مشروعات تقيم البناء وتصميمه طبقاً لاحتياجاتها . على أى حال ، فإنه مهما كانت الظروف والأحوال ، فإنه يجب تصميم البناء سواء أكان متجراً أو مخزناً أو مصنعاً بحيث يسمح بانسياب العمل فى سهولة ويسر ، مع تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية ، والأخذ فى الاعتبار احتمالات التوسع مستقبلا .

وبما أن استغلال البناء يتطلب وجود المعدات والأدوات والآلات ، والأثاث وغير ذلك من العناصر اللازمة للاستغلال ، فلابد إذن عند تصميمه من تقدير جميع العوامل عند تهيئة البناء وإعداده للاستغلال .

والبناء يعتبر أكبر من كونه بيتاً أو مكاناً للمنشأة ، إن مظهر البناء يجب أن يدل على نوع النشاط الذى تزاوله المنشأة ، وهناك عوامل كثيرة يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند التصميم بينها العناصر الآتية :

١ — الملاءمة Suitability
٢ — التكلفة Cost
٣ — سهولة الوصول والدخول إليه Accessibility
٤ — النقل الداخلى Internal transportation

٥ — الاعتبارات الإنسانية Human aspects

٦ — التصميم Layout

٧ — الاتجاهات الإدارية Trends in Management

فالبناء يجب أن يتلاءم مع طبيعة النشاط الذى سيزاوله المشروع ، والبناء الذى يصلح لوجه من أوجه النشاط قد يعتبر عديم النفع إطلاقاً لمشروع آخر ، هذا فضلا عن أن مظهر البناء قد يؤثر على درجة الملاءمة بالنسبة لبعض أوجه النشاط ، فمظهر البناء بالنسبة لبيوت الأزياء يجب أن يصمم بحيث يتوافر فيه الذوق الرفيع ، وأن تنسيق نوافذ العرض بحيث يدل على قدرة بيت الأزياء على تتبع أحدث المبتكرات فى عالم « المودة » . أما فيما يتعلق بالمنشأة المالية فإن مظهر البناء يجب أن يبدو بحيث يطمئن المتعاملين بأن هذه المنشأة بالنسبة لهم عبارة عن حصن الأمان . . . وهكذا بالنسبة لمختلف أنواع المشروعات ، يجب أن يتلاءم مظهر البناء مع أغراض المشروع.

وتأخذ المشروعات فى اعتبارها عند تصميم البناء عنصر التكلفة ، إذ يجب أن يتم تشغيله وصيانته بأقل التكاليف الممكنة ، على أن يراعى ضرورة توافر ما يأتى :

(أ) ضرورة توافر الشروط والقواعد التى تتطلبها الجهات المسئولة فى البناء ، إذ أن الدولة تضع غالباً تشريعات تضمنها بعض الشروط الواجب توافرها فى الأبنية التى تتعلق بمختلف أنواع النشاط .

(ب) تيسير المقتضيات العملية لمزاولة النشاط ،على أن يؤخذ فى الاعتبار جميع العوامل الأخرى .

أما فيما يتعلق بسهولة الوصول إلى المشروع والدخول إليه ، فإن هذا العنصر يعتبر على أعظم جانب من الأهمية نظراً لما له من تأثير على تيسير التعامل مع المشروع ، وبالتالى — إذا ماروعيت الكفاية الفنية والإدارية —

اطراد تقدمه ونجاحه . فمثلا يتعلق بمتاجر التجزئة يجب أن تهتم أعظم الاهتمام بعنصر سهولة وصول العملاء إلى المتجر، وتوافر السبل التى تمكنهم من التعرف على ما فيه من سلع كذلك تعطى مثل هذه المتاجر عناية كافية نحو تيسير استقبال البضاعة ، وإرسالها إلى مختلف العملاء . وتوجه المشروعات الصناعية إهتمامها نحو سهولة استقبال البضاعة ، وانتقال المواد المصنوعة .

كذلك يجب أن يراعى عند تصميم البناء أن يتم انتقال المواد الخام والسلع داخلياً بحيث يتحقق أعلى قدر ممكن من الكفاية ، وأقصى قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية .

وتهتم المشروعات الحديثة ، خاصة الصناعية منها ، بالظروف المحيطة بالعمل عند تصميم البناء ، وذلك لاعتبارات إنسانية . وقد تبين من جميع البحوث والدراسات التى أجريت أن هذه الاعتبارات الإنسانية يكون لها أكبر الأثر فى الكفاية الإنتاجية ، فمثلا فيما يتعلق بموضوع التعب ، وهو ظاهرة طبيعية ملازمة للعمل ، أمكن تخفيفه وإبعاد مرحلة ظهوره ، ومنع تفاقمه ، وذلك بإزالة التعب غير اللازم ، أى الذى لا يرجع إلى العمل فى حد ذاته وذلك باتخاذ الوسائل الآتية :

(ا) إعطاء فترات راحة Rest Period ، وذلك حتى نتجنب استمرار العمال فى أدائهم لأعمالهم رغم شعورهم بالتعب[١] ، وذلك لأن ذلك يؤدى إلى زيادة الحوادث ، فضلا عن أنه يؤدى إلى قلة الإنتاج . ولندلل على مدى تأثير التعب على الإنتاج نسوق هذه التجربة : عملت تجربة بين فرقتين من الجنود طلب إليهما أن يعملا فى حفر خندق ورسم لكل منهما طريقة العمل فى فترة محدودة . قسم قائد الفرقة الأولى فرقته إلى ثلاثة أقسام ، كل قسم يعمل ٥ دقائق فقط بكامل قوته ، ثم يستريح ١٠ دقائق

(١) See the Relevent Chapters in Norman R.F. Mater, (Psychology in Industry), London, 1949.

وهكذا يتناوب كل قسم العمل ٥ دقائق ثم يستريح ١٠ دقائق. أما قائد الفرقة الثانية فقد ترك جنوده يحفرون إلى أن يشعروا بالتعب ثم يستريحوا. وكانت النتيجة أن الفرقة الأولى حفرت أكبر عدد ممكن من الياردات رغماً عن أنها أخذت فترات راحة تعادل ضعف فترة العمل.

(ب) إزالة الجهد غير الضرورى، بتحسين طرائق العمل، وذلك بإعادة تركيب عملية الإنتاج، بحيث تزال الحركات غير الضرورية، وتعدل الحركات الأخرى بحيث تكون أيسر أداء وأقل تعباً. وقد قام جلبرث Gilberth بتجربة على البنّاء، فقد كانت توضع بجانبه الأحجار التى يبنى بها، وكان عليه ليضع الحجر فى مكانه من البناء، أن يخطو خطوة إلى مكان وضع الحجارة، وخطوة أخرى فى الرجوع. فوجد جلبرث أنه من السهل وضع هذه الأحجار بجانبه لاستبعاد هذه الخطوات غير اللازمة، واستبعد بعض الخطوات الأخرى. فمثلا وضعت الحجارة والمونة بحيث يسهل على البناء تناولها لاستعمالها دون أن يضطر إلى الإنحناء إلى مستوى قدمه، كذلك روعى أن ترتفع الحجارة والمونة إلى مستواه باستمرار كلما ارتفع بحائط البناء. ونظراً لأن الحجارة قد توضع بحيث يضطر إلى عدلها لإستعمالها، وهذا يأخذ بعض الوقت، فقد كلف أحد العمال، وهو عامل غير ماهر قليل الأجر بأن يفحص الحجارة ويضعها بجوار البناء فى الوضع الذى يسهل على البناء فيه أخذ الحجارة ووضعها مباشرة فى مكانها من الحائط دون حاجة إلى عدلها، وكانت نتيجة هذه التجربة أن الحركات اللازمة قد خفضت إلى خمس حركات فقط، وكانت قبل التجربة ١٨ حركة. كذلك استطاع البناء أن يضع ٣٥٠ حجراً فى الساعة وكان قبل ذلك يضع ١٢٠ حجراً، وهو الرقم الذى كان يمثل المستوى العادى فى الطريقة القديمة.

(ج) تحسين الإضاءة بحيث لا تكون شديدة ولا ضعيفة، وتحسين التهوية Ventelation وذلك لملافاة التعب الذى يترتب على ركود الهواء أو فساده.

(د) أن يكون هناك اتساع يسمح للعامل بالتحرك بسهولة ، وذلك لأن ضيق المكان أو ازدحامه قد يؤثر عليه من الناحية العضوية ، فيمتد ذلك إلى الناحية العقلية الأمر الذى يؤدى إلى سرعة شعوره بالتعب والإجهاد.

(هـ) خفض ساعات العمل الأسبوعية ، وبالتالى ساعات العمل اليومى فقد لوحظ أن التعب يبلغ أشده فى فترات العمل الأخيرة مع تناقص الإنتاج وقد لوحظ فى إنجلترا أثناء الحرب العالمية الثانية ، أنها تحت ظروف الحرب القهرية عقب موقعة دنكرك ، أطالت ساعات العمل الأسبوعية من ٥٦ إلى ٦٨,٥ ساعة فى الصناعات الحربية . وكان التأثير المبدئى لهذه الزيادة فى ساعات العمل أن زاد الإنتاج بنسبة ١٠٪ ، ولكن بعد مرور شهرين انخفض الإنتاج ، وزاد عدد المرضى والغائبين وكثرت الحوادث ، ورغماً عن أن ساعات العمل الأسبوعية كانت ٦٨,٥ ساعة إلا أن عدد ساعات العمل الفعلية التى اشتغلها العمال كانت ٥١ ساعة . فإذا ما قورنت هذه الفترة بفترة ما قبل موقعة دنكرك حيث كان متوسط ساعات العمل التى يشتغلها العمال هى ٥٣ ساعة ، لتبين عدم جدوى زيادة عدد ساعات العمل الأسبوعية ، ونتيجة لذلك فإن الإنتاج انخفض ١٢٪ عما كان عليه قبل موقعة دنكرك . وقد اضطرت انجلترا بعد ستة شهور إلى إعادة ساعات العمل الأسبوعية إلى ما كانت عليه . فأخذ الإنتاج فى الارتفاع المستمر ووصل إلى درجة لم يسبق تحقيقها من قبل .

ومن القواعد الأخرى التى يجب أن تراعيها المشروعات عند تصميم بنائها ، أن يتم تهيئته للعمل ، وذلك بتزويده بمختلف المعدات اللازمة لتشغيله من آلات وأدوات وأثاث ، إلى غير ذلك من العناصر ، ثم بتنسيق الأقسام وما فيها من معدات بحيث ينساب العمل فى سهولة ويسر ويحقق الكفاية الاقتصادية .

كذلك يجب معرفة اتجاهات الإدارة فيما يتعلق بمدى تجاوبها مع الأخذ بأسباب التطور العلمى والفنى ، وتطبيق ما يجد أو يستخدم من وسائل

لتيسير أمر القيام بالوظائف الفنية والإدارية ، كذلك معرفة اتجاهاتها فيما يتعلق بالمستقبل فإن ذلك يساعد أيضاً عند تصميم بناء المشروع ، فإذا كانت الإدارة تهدف إلى الاتساع مستقبلا ، فإن تصميم البناء يجب أن يتم بحيث يسمح بالقيام بذلك عند الوقت المناسب .

خامساً — وضع السياسات Establishing policies

يهدف الذين يقيمون المشروعات التجارية والصناعية إلى تحقيق منفعتين منفعة المستهلك من ناحية ، ومنفعة من يقيمون المشروع من ناحية أخرى ، ولذلك فإن من أهم ما يجب أن يعنى به من يقيمون المشروعات هو تحديد الهدف تحديداً يمكن كل أعضاء المشروع من فهمه وتقديره . ووضع السياسات يعتبر نوعاً من التخطيط policy formation is a type of planning (١).

والسياسات هي الإطار العام الذى تعمل فى نطاقه الإدارة ، إذ أنها تعبر عن اتجاهات الإدارة لما ينبغى أن يكون عليه سلوك الأفراد وأعمالهم ، ومن أجل ذلك تعتبر السياسات المرشد لاتخاذ القرارات فى المنظمات ، وغالباً ما تفصح المنظمات عن سياساتها فى صورة بيانات .

وفيما يلى نورد مثلا لما أعلنته « شركة ستاندارد أويل » للبترول عن سياستها فيما يتعلق بعلاقاتها العامة (٢) .

« نحن نطرق ميدان الأعمال فى مجالات البحث عن البترول لنقوم بصنع منتجات جيدة ، ونبيعها بسعر عادل ، ونحقق أرباح .

---

(١) Management: Principles and Practices, E. McFarnd, The McMilan Company, New York, 1946, p. 121.

(٢) As reproduced in Conger Reynolds "and What Is Your Public Relations Platform", Public Relations Journal, Vol. XI, No. 10. October 1955, p. 9.

ونحن نحاول أن نعمل لما فيه مصلحة أصحاب المشروع ، والعمال ، والعملاء ، والجمهور .

وسياستنا للعلاقات العامة قائمة على أساس معاملة الجمهور بالحق ، وإعطاء وزن كبير لآرائهم وتفهيمهم باستمرار لحقيقة أهدافنا .

وتفيد السياسات فى التعرف على مدى سلامة التصرفات إزاء مشكلة من المشكلات ، خاصة إذا كانت السياسات الموضوعة قد تنبأت مقدماً بحدوث مثل هذه المشكلات . فمثلا معظم أفراد القوى العاملة تحصل على أجازاتها فى الصيف ، ولكن يحدث أن يحتاج بعض أفراد القوى العاملة إلى يوم أو بعض يوم بمناسبة افتتاح العام الدراسى لمعاونة أبنائهم على دخول مدارسهم ، ويعلم المديرون أن عدم تحقيق هذه الرغبة لن يلق فقط مقاومة هؤلاء الأفراد بل يستتبعه أيضاً تغيب عدد كبير من أفراد القوى العاملة بدون إذن. كما وأنهم يعرفون أن المنشأة إذا لم تتخذ أى قرار فى هذا الموضوع ، فإن التغيب سيكون كبير لدرجة قد تعوق سير الإنتاج بمعدله العادى .

وعلى هذا الأساس فإن السياسات التى توضع ينبغى أن تراعى مقدماً حدوث مثل هــذا الموقف وتعمل على معالجته بما فيه الصالح العام ، فالسياسات ينبغى أن توفق بين احتياجات المشروع ورغبات وظروف القوى العاملة .

الفرق بين السياسات والقواعد Rules

إن توضيح معنى السياسات يتضمن التفرقة بين السياسات والقواعد ، فكليهما بيانات موضوعة لتؤثر على سلوك الأفراد فى المنشآت . والسياسات عادة تكون أوسع من القواعد ، هذا فضلاعن أنها تصاغ فى عبارات عامة . وإذا كانت السياسات تعتبر المرشد للعمل ، فإن القواعد تحدد تماماً ما ينبغى عمله ، وهى تتضمن الجزاءات التى تترتب على انحراف القوى العاملة عن الأخذ بها ، هذا بينما تكون السياسات من المرونة بحيث يمكن سرعة تغييرها إذا لزم الأمر دون أن يترتب على ذلك أى نوع من أنواع العقاب .

ولنضرب مثلا لتوضيح ما سبق ، ما يتعلق بجانب الأمان Safty فى أحد الشركات الصناعية ، فإن جانب الأمان قد يتطلب العديد من القواعد ، كمنع التدخين مثلا ، أو ضرورة ارتداء نظارة الأمان لصيانة العين ، أو ضرورة ارتداء أحذية خاصة يتطلبها نوع العمل ، فهذه جميعاً قواعد يجب الأخذ بها فى نطاق العمل . هذا بينما نجد أن سياسات الأمان تختلف ، فإن سياسات الأمان قد تقرر ما إذا كان على الشركة أن تمد القوى العاملة بها بمتطلبات الأمان ، كأن توفر لهم الملابس والأدوات اللازمة ، والعمل باستمرار على تفهيم القوى العاملة التطبيق العملى لمقتضيات الأمان ، ومتابعة هذا التطبيق والتدريب للنظر فى مدى ما حققه من نجاح .

إن المثال السابق يوضح لنا مدى الارتباط الوثيق Interdependence ، بين القواعد والسياسة ، فالسياسة تضع الإطار العام المرشد لقواعد الأمان ، فإذا ما طبقت هذه السياسة ، فإن الإدارة تضع القواعد التى تمكن من تحقيق أهداف هذه السياسة .

الفرق بين السياسة والإجراءات :

إن توضيح الفرق بين السياسات والإجراءات يعتبر على جانب كبير من الأهمية ، فالإجراءات هى انعكاس للسياسة reflcction of policy وهى غالباً ما تكون أساس الملاحظة فى حالة ما إذا كان هناك نقص فى السياسات القائمة ، هذا فضلا عن أن الإجراءات قد تحيد عن السياسات الموضوعة ، على الأقل لفترة قليلة ، كما هو الحال إذا ما أصدرت إحدى الشركات تعليماتها للمقدمين (رؤساء العمال) بعدم الاستماع إلى آلام العمال إلا بعد توضيح الأمر لإدارة المستخدمين والحصول على إذن منها . فهنا لا تغير الشركة من سياستها القائمة على أساس تصريف رؤساء العمال لأكبر قدر ممكن من الأمور على مستوى مرحلتهم ، إنما تعمل تغييراً مؤقتاً فى الإجراءات تستهدف من ورائه تهيئة الوقت الكافى لرؤساء العمال لتدريب القوى العاملة الجديدة التى ستنضم للعمل تحت إمرتهم .

والإجراءات التى توضع للقيام بعمل معين تعتبر أسلوباً قياسياً لأداء هذا العمل بحيث تدرب عليه القوى العاملة المستخدمة كوسيلة مثلى لتحمل أعباء ومسئوليات الوظائف التى تشغلها. كما وتتضمن الإجراءات وسائل المراقبة على أداء هذه الأعمال، هذا فضلا عن أن الإجراءات تدعم باستمرار السياسات الموضوعة.

ويعتبر وضع السياسات مرحلة أعلى من مرحلة وضع الإجراءات، إذ أن السياسات يضعها من لديهم سلطة الإدارة العليا فى المنشآت، وعلى ذلك فإن الإجراءات ينبغى أن توضع فى نطاق السياسات الموضوعة.

كما وينبغى أن نلاحظ أنه إذا وضعت سياسات سليمة للمنشأة ولم تدعم بالإجراءات القادرة على تنفيذ هذه السياسات، فإنما يعتبر الجهد المبذول فى وضع السياسات جهداً ضائعاً عديم الجدوى، فالسياسات السليمة ينبغى أن تدعم بإجراءات سليمة، حتى يمكن لكليهما أن يحققا أهداف المشروعات وعلى هذا فإن السياسات تعتبر المرشد للعمل، وهى تأخذ فى الاعتبار عند وضعها ما قد يجد من مواقف دون تناول حالات فردية معينة، هذا فضلا عن أن السياسات توضع لفترات طويلة نسبياً، وهى ترسم الطرق المختصرة Short Cuts للتدريب وتوجيه القوى العاملة (١).

وينبغى أن يراعى عند رسم السياسات بعيدة المدى أن تكون من المرونة بحيث تسمح بإجراء التغييرات اللازمة كلما تطلبت الظروف ذلك، فإن وجود مثل هذه الخطط يحول دون الارتجال فى اتخاذ قرارات قد تحقق فائدة عاجلة فى أمد قريب، ولكنها لا تتفق مع الأهداف البعيدة المدى، وهذا ما يجعل من الخطأ تنفيذها، ثم إن غياب مثل هذه الخطط كثيراً مايؤدى إلى تكرار نوع الأخطاء، وفى ظل هذه الظروف يندر أن تتحقق التحسينات.

---

(١) Dalton المرجع السابق ص ١٢٤ .

إن السياسات ترتبط دائماً وأبداً بأهداف المشروعات ومن أجل تحقيق هذه الأهداف توضع خطة سليمة لتحقيق إدارة رشيدة. ويقع عبء وضع السياسة العامة للمنشأة وتحديد أهدافها على عاتق من كونوا المشروع أو مولوه .

والأهداف هي أول مقدمات السياسة التي تتكون من العوامل الآتية :

١ — الأساس الأخلاقي العام للمشروع
Ethical Foundation of the Enterprise

أي وضع قواعد للعلاقة بين المشروع وبين أفراد المجتمع الذي يعمل في نطاقه كالمستهلكين والتجار ، وكذلك وضع قواعد الاستخدام أي طرق التعامل مع الموظفين .

٢ — الأساس النظامي Organisational Foundation

ويهدف الأساس النظامي إلى توضيح سير العمل في المشروع فيما يتعلق بالعمليات الخارجية من ناحية وما يتعلق بقنوات التوزيع . وكذلك فيما يتعلق بالعمل الداخلي وما يتطلبه من وسائل الإعداد وطرق الإنتاج وقواعد الاستخدام ووسائل الرقابة .

ويتضح من العاملين السابقين أن للسياسة جانبين ، جانب خارجي وجانب داخلي . يرسم الجانب الأول علاقة المنشأة بالعالم الخارجي ويوضح الجانب الثاني مقومات المنشأة نفسها .

وعلى ذلك فالسياسة السليمة تمكن الإدارة من تحمل المسئوليات التي تتعلق باشتراكها في حياة المجتمع على الوجوه الآتية :

(ا) أن تساهم في حاجات المجتمع بما تنتجه أو تورده من سلع ، أو القيام بالخدمات التي تضطلع بها .

(ب) أن تساهم فى رفاهية المجتمع بتحسين نوع وكية المنتجات وتخفيض الأسعار دون الإقلال من جودة المنتجات لرفع مستوى معيشة الأفراد بإتاحة الفرص لهم فى تحقيق مزيد من الرغبات أو فى التوفير أو رفع مستواهم الثقافى .

(ج) رفع مستوى الاستخدام بتعديل شروط العمل وتحقيق الرضا الشخصى والجماعى بالعمل .

(د) المساهمة فى تقدم المجتمع الذى يوجد فيه المشروع .

هذه القواعد الأربعة السابقة ، تكون السياسة العامة للمشروع وهى تلائم جميع نواحى النشاط . وكلما كبر حجم المشروع واتسع نطاقه ، كان من الواجب أن يقسم نشاطه من حيث الإنتاج أو البيع أو النقل أو بالتقسيم الجغرافى أو بالتقسيم الوظيفى . . وهكذا تحتاج الإدارة إلى تعديل سياستها لتتفق مع هذا التقسيم ، وتحقيق التناسق بين أجزائها المختلفة .

ويجب على المنشآت أن تعلن عن سياستها فى الداخل والخارج إذ أن ذلك يحقق فائدة عظيمة فى رفع كفاية الإدارة . وكما سبق أن أوضحنا ، أن السياسة هى أساس البناء النظامى للمشروع وهى ضرورية للقيام بأعماله ، فما لم تعرف بوضوح يتعذر وضع نظام للمنشأة ، أو تحديد مسئوليات وعلاقات رجال الإدارة أو ضمان سير العمل بين المنفذين Executives بدرجة عالية من الكفاية والتناسق .

والسياسة لازمة أيضاً لوضع أساس خطة العمل فيما يتعلق برأس المال والمعدات اللازمة وقنوات التوزيع والاستخدام وشراء المواد الأولية . كما أنها تفيد أيضاً فى تحقيق التناسق فى المشروعات الكبيرة وفى رفع الروح المعنوية للعمل ، فحيثما كانت السياسة واضحة ومعروفة فى نطاقها العام أو الخاص فنى هذا ضمان تقديم المشروع وقيام المنفذين بتحمل مسئولياتهم فى التغيرات التى تطرأ يوماً فيوماً .

والسياسة هي الأساس الذى تقاس بموجبه نتائج الإدارة ، فإن وضع مقاييس سلامة الأداء فى المنشآت هى من مسئوليات مجلس الإدارة ، وعلى ذلك فإن من واجبه أن يتأكد من تحقيق أهداف المشروع ومن أن السياسات الموضوعة قد اتبعت ، كما أن عليه أن يتأكد من أن جميع العمليات قد تمت بدرجة عالية من الكفاية وبأقل النفقات . وهنا يلزم الاستعانة بالرقابة وبالحسابات المالية .

ويجب أن تستند السياسة إلى حقائق ، ويعنى هذا فى المشروعات التجارية والصناعية أن السياسة تبنى على التنبؤ بحالة السوق أو بحالة الإنتاج وغيرها من العوامل الاقتصادية ، ويشترك فى وضع هذه السياسة الرؤساء المنفذون مع مجلس الإدارة لما لهم من خبرة فنية فى التنبؤ بحالة السوق والمبيعات المحتملة . كما وأننا إذا أخذنا فى الاعتبار الناحية المعنوية ، فإن تحمل رجال الإدارة بالمسئوليات عن العمل فى المنشأة ، يتطلب أن يؤخذ رأيهم فى أساس التنظيم فيها .

ووضع السياسة ليس عملا مستمراً ، إذ أن مجلس الإدارة يضع الخطوط العامة ويضيف إليها التعديلات التى تقضى بها الظروف ، ولكن دراسة هذه السياسة عملية دائمة تتم بالمناقشة بين عضو مجلس الإدارة المنتدب أو المدير العام ومساعديه من الرؤساء والمنفذين .

وهكذا يتضح أن الإدارة تقوم بوضع السياسة التى يجب أن تكون من المرونة بحيث يمكن تنفيذها وإعادة تعديلها كلما تغيرت الظروف .

سادساً — تقدير المال اللازم وتدبيره :

تقدير المال اللازم للمشروعات :

تحتاج المشروعات التجارية والصناعية إلى المال ، فهو عصب حياتها ، والركن الأساسى الذى تعتمد عليه فى توفير مختلف أنواع السلع والخدمات

لإشباع حاجات جمهور مستهلكيها ، لذلك تعمل مختلف أنواع المشروعات فى شتى أنحاء العالم على توخى أنجع الطرق لتوفيره ، لكى تستطيع أن تحقق لنفسها ماترجوه من تقدم ونجاح ، وتحقق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية .

وتختلف طرق التمويل من مشروع لاخر تبعاً لاختلاف الأشكال القانونية للمشروعات ، إلا أننا كما سبق أن ذكرنا ، أنه يجب على جميع المشروعات أن تعد لنفسها خطة تمويلية سليمة، تتضمن وسائل توفير القدر الكافى من رأس المال اللازم لها لمزاولة نشاطها ، وعليها أن تضع فى المكان الأول من الاعتبار عند بدء نشاطها احتمالات التوسع ، وما قد يطرأ عليها من ظروف تضطرها إلى بذل نفقات غير متوقعة . ويجب على مختلف المشروعات أن تراعى الطريقة العملية فى تقدير رأس المال اللازم ، وتمثيله فى مختلف العناصر اللازمة لتشغيل المشروع ، أى كيفية تمثيل رأس المال فى الأصول الثابتة والمتداولة والمعنوية .

فرأس المال الثابت هو عبارة عن الفرق بين الأصول الثابتة والخصوم الثابتة (ديون طويلة الأجل) وهذا الجزء من رأس المال له أهمية كبيرة فى نظر الإدارة باعتبار المنشأة مستمرة As a going concern ، وذلك لأن الحال يتلخص عند التصفية . فكثيراً من الأصول الثابتة يباع بسعر الخردة Scrap Value أو بقيمة زهيدة ويجب أن تعنى الإدارة بأن هذا الجزء من رأس المال يكون بالقدر الكافى لتحقيق أغراض الإدارة لمواجهة احتمالات التوسع ، كما يجب ألا يطغى رأس المال الثابت على رأس المال العامل ، فالأخير هو دم الحياة فى المشروع(١) Life blood .

ورأس المال العامل هو عبارة عن زيادة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة (دائنون لآجال قصيرة) . ويجب أن تتأكد الإدارة ، أن هذا الجزء من رأس المال كاف لمواجهة التزامات المنشأة ، حيث إن كفاية رأس

(١) See : The Relevant Chapters in "Practical Financial Statement Analysis", By Roy A Foulke, McGraw-Hill 1953.

المال العامل تساعد على الوفاء بالالتزامات العاجلة . كما يجب أن تكون نسبة رأس المال العامل إلى الخصوم المتداولة مرتفعة بالقدر الذى يمكن المنشأة من مواجهة أخطار الانكماش to avoide against danger of a shrinkage

ويقول الأستاذ الدكتور محمد عبد العزيز عبد الكريم[1] « لا شك أن الإقدام على إنشاء مشروع ما قبل حسبان رأس المال العامل اللازم له ، أمر من الخطورة بمكان ، لأن المشروع سيقع فى ورطة إن عاجلا أو آجلا ، فإما أن يوقف أعماله ويصفى مركزه ، وإما أن يلجأ إلى الاقتراض ، وكلتا الحالتين مضرتين بمصير المشروع . فالأول يسبب له خسارة جسيمة وبخاصة فى المشروعات المعقدة بسبب الخسائر التى ستنتج من تصفية أمواله الثابتة ، والثانى يضطر المشروع لدفع فوائد قد تكون باهظة تثقل كاهله ، وفوق ذلك فإن الاقتراض لن يحل مشكلة التمويل نهائياً ، فهو حل وقتى لأنه يؤجل وقوع الكارثة ، ويزيد وقعها حدة بسبب تراكم الفوائد وضرورة دفعها هى والأصل المتفق عليه » .

أما الأصول المعنوية ، فهى كالمبالغ التى تصرف على تأسيس المشروع أو العلامات التجارية المسجلة Trade marks أو حقوق الاختراع Royalities أو المعادلات وطرائق الصنع Formulate or Industrial process

وعلى ضوء ما يتطلبه كل عنصر من العناصر التى تدخل فى الأصول السابق ذكرها يتم تقدير الأموال اللازمة للمشروع ، ثم يتخذ الخطوات اللازمة نحو تدبير الأموال اللازمة والضرورية لمزاولة المشروع لنشاطه .

---

(١) يرجع إلى المحاضرات التى يلقيها سيادته على طلبة الدراسات العليا قسم الماجستير : كذلك إلى كتاب سيادته فى الإدارة المالية والتخطيط المالى ، الفصل الخاص بالوظيفة المالية ص ٧١ — ١٣٧ — مكتبة عين شمس ١٩٦٤ .

تدبير الأموال اللازمة للمشروعات :

١ — تدبير التمويل فى المشروعات الفردية وشركات الأشخاص :

قد يبدو من أول وهلة أن تدبير التمويل فى المشروعات الفردية يتميز بالسهولة واليسر نظراً لأن صاحب المشروع الفردى يخصص من بادىء الأمر مبلغاً معيناً من ثروته الخاصة لتمويل مشروعه ، ويعتبر ذلك المبلغ المعين هو رأس مال هذا المشروع. وهو يستطيع بعد ذلك أن يزيد من مقدار رأس المال كلما وجد أن الظروف وحاجات المشروع تتطلب ذلك ، غير أننا نعود ونكرر أهمية وضع خطة علمية للتمويل تضمن تحقيق الكفاية فى استثمار ذلك الجزء المعين الذى خصصه الفرد كرأس مال لمشروعه .

والأمر كذلك فيما يتعلق بشركات الأشخاص ، إذ يتكون رأس مالها من مجموع قيم الحصص التى يتعهد الشركاء بتقديمها ، ثم يتفق الشركاء فيما بينهم على كيفية وفاء كل شريك لحصته فى رأس مال الشركة ، وهم فى ذلك يجب أن يراعوا أنسب طرق الوفاء التى تتلائم وظروفهم والعرض الذى من أجله أسسوا الشركة ، بحيث يتوافر دائماً القدر اللازم من المال عندما يحتاجون إليه[١] . ① والغرض

وقد تجد الشركة نفسها أثناء استمرارها فى عملها أنها فى حاجة إلى مزيد من المال نظراً لاتساع أعمالها ، وحينئذ قد يتفق الشركاء فيما بينهم على زيادة حصتهم فى رأس المال ، أو تقترض الشركة من الغير ، أو قد يقوم شريك أو أكثر بمد الشركة بما يحتاج إليه من أموال على سبيل القرض ، وهم يفاضلون بين طريق وآخر تبعاً لسعر الفائدة . ومقدار الضمان ومصلحة الشركة .

---

(١) تنطبق هذه القواعد أيضاً على شركات التوصية البسيطة. وهى التى ينقسم الشركاء فيها إلى فريقين — فريق متضامن وفريق موصى .

٢ — تدبير المال اللازم للشركات المساهمة :

تلعب الشركات المساهمة دوراً خطيراً فى حياة الأمم ، إذ أنها تقوم بأوجه النشاط التى يعجز الأفراد عن القيام بها منفردين . ومن أجل ذلك فهى تحتاج إلى كثير من الأموال حتى يمكنها أن تحقق أهدافها . والشركات المساهمة تدبر الأموال اللازمة لها عن طريق المصادر الآتية :

أولا — المصادر الداخلية أو الذاتية :

وهى عبارة عن رأس المال ، والإحتياطيات والأرباح غير الموزعة .

ثانياً — المصادر الخارجية :

وهى عبارة عن القروض :

أولا — المصادر الداخلية أو الذاتية :

رأس المـال :

اهتم المشرع التجارى فى الجمهورية العربية بضرورة توافر رأس المال الكافى فى الشركات المساهمة ، فأوجب « أن يكون[1] رأس مال الشركة ، كافياً لتحقيق غرضها الذى يجب مراعاة شروط الوحدة والتخصص فى شأنه ، وأن لا يقل فى أى حال من الأحوال ما يدفع منه عند تأسيسها عن عشرين ألف جنيه ، وأن لا تؤسس الشركة إلا إذا كان رأس مالها مكتتباً فيه كله ، وقام كل مكتتب بأداء الربع على الأقل من القيمة الإسمية للأسهم النقدية التى اكتتب فيها ، وبعبارة أخرى اشترط المشرع التجارى ألا يقل ما يدفع من رأس المـال عند تأسيس الشركة عن عشرين ألف جنيه بأى حال ، فإذا كان رأس مال الشركة لا يزيد عن هذا القدر فيجب الوفاء بنصف قيمة الأسهم على الأقل عند الاكتتاب ، ومعنى هذا أن الوفاء بربع قيمة

(١) المادة الأولى من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ المعدلة بالقانون رقم ١٥٥ لسنة ١٩٥٥ .

الأسهم لا يقبل إلا إذا وصل رأس مال الشركة إلى ثمانين ألفاً من الجنيهات أو زاد عن ذلك » .

وينص المشرع على أن يقسم رأس مال الشركة إلى أسهم متساوية لا تقل القيمة الإسمية لكل منها عن جنيه[1] . « والسهم عبارة عن جزء من أجزاء متساوية من رأس مال شركة المساهمة ، يقدمه المساهم فى مقابل اشتراكه فيها ويدفعه كله أو بعضه للمؤسسين مع التعهد بدفع الباقى للشركة بعد تأسيسها بناء على طلبها وفى المواعيد التى يحددها قانونها النظامى ويعطيه المؤسسون إثباتاً لحقه شهادة مؤقتة قد تستبدل بعد تأسيس الشركة ودفع قيمة الباقى بشهادة نهائية أو بسند لحامله أو بسند إسمى يسلمه المديرون إليه ، ويكون قابلا للتداول أو التحويل سواء بتسليمه من يد إلى أخرى إن كان لحامله أو بطريقة الحوالة المعروفة فى القانون المدنى — ويثبت التنازل عنه إزاء الشركة بقيد التنازل فى دفاترها وبدون توقف على رضاء بقية الشركاء أى المساهمين[2] فيها » .

ونظراً لأن الشركات المساهمة تعتمد فى تمويلها على اكتتاب أكبر عدد ممكن من الجمهور الراغب فى استثمار أمواله فيها ، لذلك نراها تقسم رأس مالها إلى أنواع مختلفة من الأسهم ، وهى تراعى فى هذا التقسيم العمل على إرضاء مختلف طبقات المستثمرين ، وبحيث يتوافر لديها القدر اللازم من رأس المال الذى تحتاج إليه. وهناك عدة طرق لتقسيم[3] أسهم رأس المال فى الشركات المساهمة :

---

(١) فقرة ١ من المادة ٧ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات :

(٢) يرجع إلى كتاب أصول القانون التجارى المرحوم الأستاذ الدكتور على الزينى — المجلد الثانى .

(٢) نورد هذه الطرق المختلفة لتقسيم أسهم رأس المال فى الشركات المساهمة كدراسة مقارنة تفيد الباحثين والدارسين فى إدارة الأعمال ، هذا مع رجاء ملاحظاته أن مجتمعنا الاشتراكى يتجه إلى خلق قطاع عام قوى وقادر يقود النشاط الاقتصادى فى جميع المجالات عن طريق المؤسسات العامة وغيرها من الأشكال القانونية المستحدثة للمشروعات .

(ا) تقسيم الأسهم من حيث توزيع الأرباح وسداد قيمتها عند التصفية وتنقسم إلى :

١ ـــ أسهم ممتازة مجمعة الأرباح وأسهم ممتازة غير مجمعة الأرباح .
Preference shares (Cumulative)

٢ ـــ أسهم عادية .Ordinary share

٣ ـــ أسهم تمتع أو انتفاع Actions de Jouissances

٤ ـــ حصص تأسيس Founders shares

(ب) تقسيم الأسهم من حيث نوع طريقة الوفاء بسداد قيمتها ، وتنقسم إلى :

١ ـــ أسهم نقدية Actions de Numéraire

٢ ـــ أسهم عينية Actions d'Apport

(ج) تقسيم الأسهم من حيث إثبات ملكيتها وتنقسم إلى :

١ ـــ أسهم إسمية Actions Nominatives

٢ ـــ أسهم لحاملها Actions Porteur

وفيما يلي نشرح كل نوع من أنواع هذه الأسهم :

(ا) تقسيم الأسهم من حيث توزيع الأرباح :

الأسهم الممتازة :

تعطى الأسهم الممتازة لحاملها حق التقدم والأفضلية فى الحصول على جزء معين من الأرباح ، أو على قيمتها الإسمية عند تصفية أموال الشركة ، أو تلك التى تكفل لصاحبها أكثر من صوت فى الجمعية العمومية للمساهمين.

والأسهم الممتازة تكون مجمعة الأرباح أو غير مجمعة الأرباح ، فالأسهم الممتازة مجمعة الأرباح تتميز بأنه فى حالة إذا لم تحقق الشركة فى سنة من

السنين أرباحاً تكفى لسداد الربح المقرر لهذه الأسهم ، فإن حملة هذه الأسهم حق الأولوية فى الحصول على أرباحهم من الأرباح التى تحققها الشركة فى السنين المقبلة ، أما الأسهم الممتازة غير مجمعة الأرباح ، فإن حق حملة هذه الأسهم فى الأرباح يسقط إذا كانت أرباح السنة لا تكفى لتوزيع النسبة المقررة عليهم .

ويلاحظ أن النسب المقررة لحملة الأسهم الممتازة ، ويكون منصوصاً عليها فى عقود الشركات الإبتدائية وقوانينها النظامية . وقد تلجأ بعض الشركات إلى إعطاء مزيد من الامتيازات لحملة هذه الأسهم، فتنص فى قوانينها النظامية على إعطائها مزيداً من الأرباح ، وذلك بأن تنص على أنه فى حالة إذا ما حققت الشركة ربحاً يكفى لإعطاء حملة الاسهم الممتازة نسبة معينة ، ثم إعطاء حملة الأسهم العادية نسبة أخرى معينة ، فإنه يكون لحملة الأسهم الممتازة حق المشاركة فى الأرباح الفائضة ، ويطلقون على هذا النوع من الأسهم ، أسهم ممتـــازة لها حق المشاركة فى الأرباح Participating Preference Shares

وغالباً ما تلجأ الشركات إلى إصدار مثل هذا النوع من الأسهم ، رغبة منها فى إغراء جمهور المستثمرين على الإقبال فى الإكتتاب فى أسهمها أو نزولا على رغبة قدامى المساهمين والذين يرغبون فى أن تخصص لهم الشركة نسبة معينة ، أن لا يزاحمهم مساهمون جدد فى الأرباح .

الأسهم العادية :

الأسهم العادية هى تلك التى لم يقرر لها امتياز معين على غيرها من الأسهم سواء فى توزيع الأرباح أم فى قسمة موجودات الشركة بعد تصفيتها .

أسهم التمتع أو الانتفاع :

تعطى الحكومة بعض الشركات حق استغلال مرفق معين من مرافق الدولة لفترة محدودة ، تؤول بعد انتهائها جميع موجودات الشركة إلى الدولة

بدون مقابل ، كما هو الحال فيما يتعلق بشركة قنال السويس السابقة ، أو النور والترام .. إلخ لذلك يتعين على مثل هذه الشركات أن تستقطع جانباً معيناً من أرباحها سنوياً وتضعه فى حساب احتياطى خاص يسمى حساب احتياطى استهلاك الأسهم ، ويستعمل هذا الاحتياطى فى استهلاك الأسهم. بطريق القرعة سنوياً أو أى فترة أخرى تنص عليها القوانين النظامية للشركات وذلك حتى يتم استهلاك جميع الأسهم فى نهاية مدة الامتياز ويشترط دائماً أن تدفع قيمة الأسهم المستهلكة من الأرباح التى تحققها الشركة فإذا لم تحقق الشركة أرباحاً فى سنة من السنين فلا تقوم بإجراء أى استهلاك .

وحتى لا تنقطع صلة المساهم الذى استهلك سهمه بالشركة التى ساهم فى رأس مالها ، غالباً ما تنص القوانين النظامية للشركات على إعطاء المساهم بدلا من سهمه الأصلى سهم تمتع .

وعلى ذلك يمكن تعريف سهم التمتع أو الانتفاع بأنه ذلك السهم الذى يعطى للمساهم عند استهلاك سهمه الاصلى ليحل محله طبقاً للقانون النظامى للشركة . وغالباً ما تنص القوانين النظامية للشركات على إعطاء حملة هذا الصك الجديد الحق فى حصة من الربح بعد أن يستولى حملة الاسهم التى لم تستهلك بعد نسبة معينة قد تكون ٥٪ أو أكثر أو أقل بالأولوية حسب القانون النظامى كما أن هذا السهم يعطى صاحبه حقاً فى موجودات الشركة عند تصفيتها ، وبعد أن يدفع لحملة رأس المال القيمة الإسمية لأسهمهم .

حصص التأسيس :

لايحق لأى شركة من الشركات أن تنشىء حصص تأسيس إلا بموجب عقد تأسيس الشركة ولأجل مكافأة احتكار أو امتياز من الحكومة يستحيل تقدير قيمته بالنقود . ولا يكون لحصص المؤسسين حق فى جزء من الأرباح إلا إذا دفع لأسهم رأس المال ٥٪ على الأقل . وأما جزء الأرباح الذى

يخص حصص المؤسسين بحسب قانون الشركة فلا يجوز أن يزيد عن نصف الباقي(١) .

(ب) تقسيم الأسهم من حيث طريقة الوفاء :

الأسهم النقدية :

الأسهم النقدية هي تلك الأسهم التي تعطى المكتتبين في مقابل دفع قيمتها نقداً ، ويشترط أن يقوم كل مكتتب بأداء الربع على الأقل من القيمة الإسمية للأسهم النقدية التي اكتتب فيها(٢). ولا تعطى هذه الأسهم إلى المكتتبين إلا بعد صدور المرسوم المرخص بتأسيس الشركة ، أما قبل صدوره فإن المكتتبين يتسلمون شهادات تثبت الاكتتاب وتقوم مقام الأسهم .

الأسهم العينية :

الأسهم العينية ، هي تلك الأسهم التي يحصل عليها المساهم في مقابل ماقدمه للشركة من أعيان كعقار أو آلات أو أثاث .. وهذه الأسهم يجب أن تدفع قيمتها بالكامل . ويجوز تداولها قبل نشر الميزانية وحساب الأرباح والخسائر وسائر الوثائق الملحقة بها عن سنتين ماليتين كاملتين لا تقل كل منهما عن اثنى عشر شهراً من تاريخ صدور المرسوم المرخص في تأسيس الشركة أو تاريخ قيدها في السجل التجاري إن كان تأسيسها قد تم بمحرر رسمي ، وتظل هذه الأسهم إسمية طوال هذه المدة ، ويحظر خلالها فصل قسائم الأسهم من كعوبها الأصلية ويوضع عليها طابع يدل على نوعها وتاريخ صدور المرسوم المرخص في تأسيسها

---

(١) يرجع إلى نص المادة رقم ١٠ من قرار مجلس الوزراء الصادر في ١٧ أبريل سنة ١٨٩٩ المعدل في ٣ يونيه سنة ١٩٠٦ .

(٢) يرجع إلى المادة رقم ٦ من القانون رقم ١٦ لسنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات المختلفة والمعدلة بالقانون رقم ١٥٥ لسنة ١٩٥٥ .

الشركة أو تاريخ قيدها فى السجل التجارى إن كان تأسيسها قد تم بمحرر رسمى[1] .

والسبب فى أن المشرع يحرم تداول الأسهم العينية قبل مضى سنتين ، هو أن أصحابها غالباً ما يكونون من المؤسسين ، وقد يغالون فى تقدير قيمة الأعيان المقدمة منهم ، حتى إذا ما تم تأسيس الشركة عمدوا إلى بيع هذه الأسهم ليكسبوا الفرق بين قيمتها التداولية وقيمتها الحقيقية .

تقسيم الأسهم من حيث إثبات ملكيتها :

الأسهم الإسمية :

الأسهم الإسمية هى تلك الأسهم التى يذكر أسماء أصحابها فى دفاتر الشركات ولا يجوز التنازل عنها إلا بالقيد فى دفاتر الشركات المذكورة ، وقد تنص القوانين النظامية لبعض الشركات على ضرورة موافقة أعضاء مجلس الإدارة على هذا التنازل ومن الأسباب التى تهدف إليها الشركات فى إصدار أسهم إسمية، وتقييد التنازل عنها ، رغبتها فى حفظ الأسهم بين أيد قومية ، وعدم تسربها إلى أيد أجنبية ، كما كان عليه الحال فى أسهم بنك مصر عند تأسيسه إذا كان يقضى القانون النظامى لتأسيسه أن تكون جميع أسهمه فى أيدٍ مصرية وذلك حتى لا تتسرب أسهمه إلى أيدٍ أجنبية قد تتدخل فى شئونه وتضارب بمصيره .

الأسهم لحاملها :

الأسهم لحاملها هى تلك الاسهم التى لا يذكر بها أسماء المساهمين ، ويعتبر الحامل لأى سهم من هذه الأسهم مالكا لها ، تطبيقاً للقواعد القانونية «الحيازة فى المنقول سند الملكية» وترفق بهذه الأسهم كوبونات ، ويستطيع

---

(١) يرجع إلى الفقرة ٢،١ من المادة ١٥ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات المختلفة .

حامل السهم أن يحصل على ما يستحق من أرباح عن طريق فصل الكوبونات المتصلة بالأسهم ، وتقديمها للشركة دون حاجة إلى تقديم السهم ذاته .

ويشترط دائماً فى الأسهم لحاملها أن تكون مسددة القيمة بالكامل وأن تسمح القوانين النظامية للشركات بإصدار مثل هذا النوع من الأسهم .

يتبين لنا مما تقدم أن الشركات المساهمة تستطيع أن تقسم رأس مالها إلى أنواع مختلفة من الأسهم ، وهى تراعى فى هذا التقسيم العمل على جذب طبقات المستثمرين حتى يتوافر لديها القدر اللازم من رأس المال الذى تحتاج إليه .

ومن المصادر الداخلية للتمويل والتى تأخذها الشركات المساهمة فى الإعتبار ، ما قد تكونه الشركات من احتياطيات حرة ، أو ما يكون لديها من أرباح غير موزعة . والاحتياطيات الحرة مثل الإحتياطى الذى ينص عليه القانون النظامى للشركات ، إلى غير ذلك من الإحتياطيات التى تهدف إلى تقوية المركز المالى العام للشركة ، وذلك بخلاف الاحتياطيات التحميلية التى تعمل لمقابلة نقص فى القيمة الأصول أو لتغطية خسارة متوقعة أو مستحقات مختلفة للغير . ويلاحظ أن هذه الأموال تعمل عمل رأس المال من حيث إمكان استغلالها فى المشروع .

ثانياً — المصادر الخارجية للتمويل فى الشركات المساهمة :

قد تحتاج الشركات المساهمة أثناء استمرارها فى مزاولة نشاطها إلى مزيد من المال لمقابلة احتياجاتها ، وهى فى ذلك تلجأ إلى ما يأتى :

— إما زيادة رأس المال عن طريق طرح أسهم جديدة تعادل قيمتها قيمة الزيادة المطلوبة ، وفى هذه الحالة غالباً ما تنص القوانين النظامية للشركات على الاحتفاظ بحق أولوية الاكتتاب فى الأسهم الجديدة للمساهمين القدامى بنسب معينة ، وما يفيض عن ذلك يكون من نصيب المكتتبين الجدد .

— أو تلجأ إلى الإقتراض وهو المصدر الخارجي للتمويل فى الشركات المساهمة ، وهى لا تلجأ إليه إلا إذا وجدت أنه أفضل الطرق لمدها بما تحتاج إليه من مال . وبعد أن تأخذ فى اعتبارها عوامل كثيرة ، منها سلامة مركزها المالى وسعر فائدة الإقتراض ، والقدرة على الوفاء ، إلى غير ذلك من الاعتبارات التى تؤكد سلامة الإلتجاء إلى القروض .

القروض :

تنقسم القروض من ناحية الأجل إلى ما يأتى :

(ا) قروض قصيرة الأجل لا تتجاوز مدتها ١٢ شهراً .
(ب) « متوسطة الأجل لا تتجاوز مدتها ١٠ سنوات
(حـ) « طويلة الأجل لا تزيد مدتها عن عشرين سنة .

وتنقسم القروض التى تعقدها الشركات المساهمة من ناحية الضمان إلى ما يأتى :

(ا) قروض وسندات مضونة برهن عقـــارى على أراضى ومبانى المنشأة .

(ب) قروض وسندات مضمونة برهن شامل على جميع أموال المنشأة .

(حـ) قروض وسندات غير مضمونة ، أو عادية .

وقد نظم المشرع فى الجمهورية العربية المتحدة عملية إصدار السندات حتى لا تغالى الشركات فى إصدارها ، الأمر الذى قد يعود بأضرار جسيمة على جمهور المستثمرين . فنص على أنه « لا يجوز إصدار السندات إلا بقرار من الجمعية العمومية ، وبعد أداء رأس المال بأسره . ولا يجوز إصدار سندات قابلة للتداول بقيمة تزيد على رأس المال المدفوع والموجود بحسب آخر ميزانية وافقت عليه الجمعية العمومية .

وإذا طرح جانب من السندات التى تصدرها الشركة للاكتتاب العام فيجب أن يتم ذلك عن طريق أحد البنوك المرخص لها فى تلقى الاكتتابات من وزير التجارة والصناعة .

وتكون دعوة الجمهور للاكتتاب العام فى السندات بنشرة تشتمل على البيانات التى يصدر بتعيينها مرسوم فضلا عن البيانات الآتية :—

(ا) بيان رأس المال الكامل الذى تم الوفاء به .

(ب) تاريخ قرار الجمعية العمومية الخاص بالإصدار .

(حـ) سعر الفائدة والمزايا الأخرى المقررة للسندات .

(ء) شروط الإستهلاك وكيفيته ومدته .

(هـ) سبب إصدار السندات فيما عدا الشركات العقارية وشركات الإئتمان العقارى . وتعلن النشرة فى صحيفتين من الصحف اليومية إحداهما باللغة العربية ، وفى النشرة التى تصدرها وزارة الإقتصاد لهذا الغرض على نفقة الشركة . وذلك قبل تاريخ بدء الاكتتاب بخمسة عشر يوماً على الأقل(١).

تعريف السند :

السند جزء من قرض يعقد بطريق الاكتتاب ويثبت فى صك قابل للتداول يسلم للمقرض ويتعهد فيه المقترض بدفع فوائده السنوية ورد قيمته فى ميعاد لا يتجاوز مدة بقائه(٢) .

أنواع السندات(٣) :

السندات المضمونة :

تصدر بعض الشركات نوعاً من السندات يطلق عليه السندات المضمونة،

---

(١) يرجع إلى المـادة رقم ١٨ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ وإلى القانون رقم ٧ لسنة ١٩٥٩ .

(٢) أصول القانون التجارى — الدكتور على الزينى — المرجع السابق .

(٣) يطلقون على السندات فى أمريكا كلمة Fonds ، وفى إنجلترا كلمة Debentures .

ويكون لحملة هذه السندات حق رهن أو امتياز على ممتلكات الشركة . وقد يكون هذا الرهن خاصاً أو عاماً ، والرهن الخاص كأن تصدر السندات مضمونة برهن عقارى على أراضى ومبانى الشركة مثلا ، وفى هذه الحالة يكون لحملة هذه السندات حق الأولوية فى استيفاء حقوقهم من قيمة العين المرهونة أما الرهن العام كأن تصدر السندات مضمونة برهن شامل على جميع ممتلكات الشركة .

السندات العادية :

هى السندات التى لا يكون لحملتها أى ضمان على ممتلكات الشركة ، وإن كان هذا لا يمنع أن يكون لحملة هذه السندات الحق فى استيفاء حقوقهم مع غيرهم من الدائنين بعد استيفاء حملة السندات المضمونة حقوقهم . ويقبل المستثمرون على الاكتتاب فى السندات العادية استناداً إلى ما تتمتع به الشركة من مركز مالى سليم وسمعة طيبة . وقد تصدر هذه السندات بفائدة معينة تقدر وقت إصدارها ، ويكون لحملة هذه السندات الحق فى الحصول على الفوائد المقررة حتى ولو لم تحقق الشركة أرباحاً . كما وأنه من الجائز أن يقرر للسندات نصيب فى الأرباح خلاف الفوائد ، وفى هذه الحالة لا يتقاضى حملة السندات هذه الأنصبة إلا بعد أن يحصل حملة الأسهم على نصيبهم فى الأرباح طبقاً لما هو مقرر فى القوانين النظامية للشركات .

السندات ذات جعل الوفاء[1] : Prime de remboursement

عندما تصدر الشركات سندات ، فإنها تأخذ فى اعتبارها وقت الإصدار الطريقة التى تستهلك بها هذه السندات ، وميعاد السداد ، فقد يكون هذا الميعاد محدداً ، أو قد يكون للشركة الحق فى استهلاك نسبة معينة من السندات سنوياً ابتداء من تاريخ معين ، وفى هذه الحالة تكون الشركة احتياطى لاستهلاك السندات ، وفى كل عام يجرى سحب النسبة المحددة من السندات

(١) هذه التسمية جاء بها الأستاذ الدكتور محمد كامل أمين ملش بكتابه « الشركات » بند رقم ٣١٤ ص ١٤٠ .

التى ستستهلك بطريق القرعة . ويستولى صاحب السند المستهلك على قيمته الفعلية وقت استهلاكه ، وهى غالباً ما تكون أكبر من القيمة التى دفعها وقت اكتتابه ، ويسمى هذا الفرق جعل الوفاء .

السندات ذات النصيب :

قد تلجأ بعض الشركات فى سبيل إغراء جمهور المستثمرين فى الاكتتاب فى سنداتها ، إلى إصدار السندات ذات النصيب ، وهى سندات ينص وقت إصدارها على أنها ستستهلك بطريق القرعة ، ويدفع وقت استهلاك السند قيمة أكبر من قيمته الإسمية ، فمثلا إذا كانت قيمة السند الإسمية مائة جنيه ، يدفع لحامله وقت استهلاكه خمسمائة جنيه مثلا ، أى أنه يستفيد بهذا الفرق الكبير صاحب الحظ والنصيب الذى يخرج سنده فى القرعة .

السندات لحاملها والسندات الإسمية :

تنقسم السندات من حيث طريقة إثبات ملكيتها ، إلى سندات لحاملها وسندات إسمية ، وينطبق عليها ما سبق وأن ذكرناه فيما يتعلق بالأسهم لحاملها والأسهم الإسمية .

تبين لنا مما سبق أن هناك طرقاً متعددة لتدبير المال اللازم للشركات المساهمة ، ويفاضل جمهور المستثمرين بين طريق وآخر تبعاً لما يرونه أفضل من وجهة نظرهم ، ففريق المضاربين قد يرى أن أفضل طريق لتوظيف أموالهم هو فى شراء الأسهم وانتهاز الفرص المناسبة لبيعها ، بينما فريق المستثمرين قد يرى أن أفضل طريق لتوظيف أمواله هو فى الاكتتاب فى السندات أو شرائها نظراً لأنها ذات فوائد معينة ، وفى الغالب لا تتغير قيمتها كثيراً فى البورصة .

هذا ويلاحظ أن هناك فارقاً كبيراً بين طبيعة السهم وطبيعة السند ، أهمها أن صاحب السهم يعتبر شريكا ، وله حق حضور جلسات الجمعية

العمومية إذا توافر لديه العدد القانونى المطلوب امتلاكه ، بينما حامل السند يعتبر دائناً للشركة .

٣ — تدبير المال اللازم للجمعيات التعاونية (١) :

تحتاج الجمعيات التعاونية كما تحتاج كل منظمة اقتصادية أخرى — إلى المال فإنه عصب حياتها ، والركن الأساسى الذى تعتمد عليه فى توفير مختلف أنواع السلع والخدمات لأعضائها ، لذلك تعمل الجمعيات التعاونية فى شتى أنحاء العالم على توخى أنجح الطرق لتوفيره لكى تستطيع أن تحقق لنفسها ما ترجوه من تقدم ونجاح ؛ وتعتمد الجمعيات التعاونية فى توفير الموارد التى تحتاج إليها على موردين أساسيين هما :

رأس المال .

الاحتياطيات .

---

(١) ملحوظة :

صدرت قرارات جمهورية بإنشاء مؤسسات عامة تعاونية تكون مهمتها رسم السياسات العامة للقطاعات التعاونية وتنميتها وذلك بتوفير المعونة الفنية والمالية للتنظيمات التعاونية على اختلاف أنواعها ، وذلك تدعيما لبنيان مجتمعنا الاشتراكى الذى يعتبر التعاون ركناً أساسياً من أركانه ، وتلبية لاحتياجات الشعب ، ومسايرة للقيم والمثل العليا التى يجب أن نؤمن بها ، هادفين من وراء كل ذلك تحقيق الرفاهية الاقتصادية الشاملة لكافة أفراد المجتمع .

ومن هذه القرارات :

القانون رقم ٢٦٧ لسنة ١٩٦٠ فى شأن المؤسسات العامة التعاونية والذى نص على أن تنشأ مؤسسات عامة تعاونية تكون كل منها مؤسسة عامة لها الشخصية الاعتبارية ، وتبع ذلك إصدار القرار الجمهورى رقم ٢١٣٧ لسنة ١٩٦٠ بإنشاء المؤسسة المصرية التعاونية الزراعية العامة ، ثم القرار الجمهورى رقم ٢٣٤٧ لسنة ١٩٦٠ بإنشاء المؤسسة المصرية التعاونية الاستهلاكية ، ثم القرار الجمهورى رقم ٢٣٤٨ لسنة ١٩٦٠ بانشاء المؤسسة العامة للتعاون الإنتاجى والصناعات الصغيرة ، ثم القرار الجمهورى رقم ٣١٩ لسنة ١٩٦١ بإنشاء المؤسسة المصرية التعاونية للاسكان ، ثم صدر فى ٣٩ أبريل ١٩٦٣ القانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٦٣ فى شأن المؤسسات العامة ، ونشره بالجريدة الرسمية رقم ١٠٢ فى ٩ مايو سنة ١٩٦٣ .

ثانياً — المصادر الخارجية للتمويل — وهى كذلك نوعان :—

— القروض .

— الودائع .

أولا — المصادر الداخلية أو الذاتية :

رأس المال :

وهو يتميز فى الجمعيات التعاونية بأنه مقدار غير محدود إذ أن تطبيق مبدأ الباب المفتوح للعضوية يسمح لكل من تتوافر فيه شروط العضوية أن ينضم إلى الجمعية ، كما يسمح له أيضاً بحق الانسحاب منها ، وهذا يعنى أن رأس المال فى الجمعيات التعاونية يزيد وينقص تبعاً لزيادة الأعضاء فيها ونقصهم ، أو بمعنى آخر تبعاً لزيادة الأسهم ونقصها . فإن القوانين النظامية للجمعيات التعاونية تنص على أن إصدار الأسهم غير محدد بعدد ، وأن أسهمها إسمية وغير قابلة للتجزئة ، وأن مجلس الإدارة يصدر الأسهم حسب طلبات الاكتتاب التى تقدم إليه ، سواء كانت من الأعضاء الجدد أو الأعضاء الموجودين من قبل[١] .

وتختلف الجمعيات التعاونية فى هذا الشأن عن الشركات المساهمة ، فإن هذه الشركات لا تستطيع أن تزيد من رأس مالها إلا بشروط معينة[٢] .

وفيما يتعلق بقيمة الأسهم فقد نص القانون التعاونى فى الجمهورية العربية على ألا تزيد قيمة السهم فى الجمعية التعاونية[٣] عن جنيه واحد ، وهذا على عكس

(١) الفقرة (أ) من المادة رقم ١ والمادة رقم ٤ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

(٢) تنص المادة ١٢ من قانون الشركات المساهمة رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ على أنه فيما عدا الشركات التى يؤذن لها فى مرسوم تأسيسها بمقتضى نص خاص ، لا يجوز زيادة رأس مال الشركة إلا بعد أداء رأس المال الأصلى مباشرة .

كذلك تنص المادة رقم ١٣ من نفس القانون على ألا يزاد رأس المال إلا بقرار من الجمعية العمومية يبين مقدار الزيادة وسعر إصدار الأسهم ، ويعتبر باطلا بحكم القانون كل نص فى النظام يخول مجلس الإدارة زيادة رأس المال دون الحصول مقدماً على مثل هذا القرار .

(٣) مادة رقم ٥ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

من قانون الشركات فقد نص على ألا تقل القيمة للسهم عن جنيه[1] وعلى أنه لا يجوز للشركات المساهمة أن تصدر أسهماً بقيمة أعلى إلا إذا قررت الجمعية العمومية ذلك ، على أن تضاف هذه الزيادة إلى الاحتياطى القانونى للشركة.

ومن جانب آخر نجد القيمة السوقية لأسهم الجمعيات التعاونية لا تتأثر بما تحققه هذه الجمعيات من أرباح ، بل تظل ثابتة لا تتغير مهما حققت الجمعية من أرباح ، مادامت مستمرة فى عملها ، ذلك لأن أى فرد تتوافر فيه شروط العضوية يستطيع أن ينضم إلى الجمعية ويشترى ما يشاء من أسهم بقيمتها الإسمية التى نص عليها فى القوانين النظامية ، وهذا خلاف القيمة السوقية لأسهم الشركات المساهمة ، فإنها تتأثر ارتفاعاً وانخفاضاً تبعاً لاعتبارات خاصة ، منها القيمة الحقيقية للسم ، وهى تتمثل فى الصافى الحقيق للأصول مقسوماً على عدد الأسهم ، ومنها العرض والطلب ، ومنها الأرباح أو الخسائر ، ومنها قوة الثقة المالية أو ضعفها فى الشركة ، إلى غير ذلك من العوامل التى تؤثر فى قيمة الأسهم السوقية .

ثم أن تطبيق ديمقراطية الإدارة يقتضى أن يكون للعضو فى الجمعيات التعاونية صوت واحد مهما كان عدد الأسهم التى يمتلكها ، وهذا على عكس ما نجده فى الشركات المساهمة فإن نظمها تشترط على العضو قبل أن يسمح له بحق حضور الجمعيات العمومية أن يحوز عدداً معيناً من الأسهم ، ومعنى هذا بعبارة أخرى أن الجمعيات التعاونية تتميز عن الشركات المساهمة بأنها تحول دون سيطرة رأس المال على الإدارة عن طريق تطبيق هذا المبدأ الديمقراطى بعكس الشركات المساهمة فإن رأس المال له تأثير كبير على الإدارة وتوجيه نشاطها .

وتنص القوانين التعاونية فى الغالب على تعيين حد أعلى لفائدة رأس المال كما هو الحال فى الجمهورية العربية ، فإن القانون التعاونى فيه ينص على ألا تحصل أسهم رأس المال على فائدة تزيد على ٦٪ من قيمتها الإسمية .

(١) الفقرة الأولى من المادة رقم ٧ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ المعدلة بالقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٥٦ .

أما قانون الشركات المساهمة فلا ينص على تعيين حد أعلى لفائدة رأس المال ولهذا تتأثر القيمة السوقية لأسهم الشركات إلى حد كبير بمقدار ما يخص السهم من أرباح الشركة ، وكثيراً ما يكون هدف المساهم في الشركات المساهمة تحقيق فروق الأسعار . فيبيع الأسهم التى اكتتب فيها عندما تزدهر أحوال الشركة ، ويجد الفرصة سانحة للحصول على الربح الذى ينشده .

وقد حظر القانون التعاونى فى الجمهورية العربية أن يمتلك العضو عدداً من الأسهم يزيد ثمنه عن خمس رأس مال الجمعية(١) ولكنه استثنى من ذلك الشخصيات الاعتبارية العامة ، لأن عنصر الاستغلال بعيد عنها ، أما قانون الشركات المساهمة فليس فيه مثل هذا القيد .

والواقع أن رأس المال فى الجمعية التعاونية فى الجمهورية العربية المتحدة هو المورد الطبيعى لتمويلها ، ومن الأسس السليمة فى إدارة الأعمال أن يكون التمويل ملائماً لطبيعة الجمعية ، متمشياً مع أغراضها ومن ثم يجب ألا يبدأ الأعضاء فى اتخاذ الإجراءات نحو تأسيس الجمعية إلا بعد التأكد من أن رأس المال يكفى للاستثمار وإلا وجدت الجمعية نفسها مضطرة إلى الاقتراض أو طلب زيادة مدة الائتمان من الموردين أو الدائنين وهذا مما يعوق تقدمها ويقلل من كفايتها .

ولم يضع المشرع التعاونى قيوداً على تأسيس الجمعيات التعاونية فيما يتعلق بكفاية رأس مال الجمعية لتحقيق أغراضها ، سواء فى القانون ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ او القوانين السابقة عليه وقد نصت المادة الثانية من هذا القانون على أن «تؤسس الجمعية التعاونية من أفراد لا يقل عددهم عن عشرة» ، ونصت المادة الخامسة من هذا القانون نفسه على أنه يجب «ألا يزيد قيمه السهم على جنيه واحد يؤدى دفعة واحدة أو على أقساط بحيث لا يقل ما يؤدى عند الاكتتاب

(١) الفقرة جـ من المادة الأولى من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

(٢) المادة رقم ٧ من القانون رقم ٢١٧ لسنة ١٩٥٦ .

عن ربع قيمة السهم ، ويعين نظام الجمعية أجلا أقصى لأداء باقى الأسهم المكتتب فيها بحيث لا يزيد هذا الأجل على سنتين .

ومن ثم يستطيع عشرة أشخاص طبقاً لقانون التعاون أن يكونوا جمعية تعاونية إذا اكتتبوا فى عشرة أسهم ، فإذا فرض أنهم دفعوا قيمتها بالكامل ، وكانت قيمة الأسهم قد بلغت الحد الأقصى الذى ينص عليه القانون وهو جنيه مصرى ، أمكنهم أن يؤسسوا جمعية تعاونية برأس مال قدره عشرة جنيهات . وإذا فرض أنهم دفعوا عند اكتتابهم ربع قيمة هذه الأسهم — وهذا ما يخوله لهم القانون — أمكنهم أن يؤسسوا جمعية تعاونية برأس مال قدره[1] ٢,٥ ج .

وهكذا يتبين لنا مما سبق أن المشرع التعاونى لم يأخذ فى اعتباره توافر رأس المال الكافى لإقامة الجمعيات التعاونية ، وأرى أن هذا ثغرة فى القانون أدت إلى تأسيس عدد كثير من الجمعيات برؤوس أموال قليلة ، مما يحمل على الاعتقاد بأن ذلك كان من العوامل الأساسية التى أدت إلى فشل كثير من هذه الجمعيات وعجزها عن توفير احتياجات الأعضاء والارتفاع بمستوى خدماتهم ، والأمل أن تقوم المؤسسة التعاونية بالعمل على تلافى مثل هذا النقص[2] .

الاحتياطيات :

يمكن بصفة عامة أن نعرف الاحتياطيات بأنها جانب من أموال الجمعية يخصص لمواجهة بعض التبعات أو المسئوليات التى تجد فى المستقبل وهو نوعان :

---

(١) هذه حالة قصوى فرضية لم تحدث عملياً — نذكرها فقط للتدليل على أنه ليس هناك ما يمنع من قيام جمعيات تعاونية برءوس أموال ضعيفة جداً .

(٢) نوجه النظر إلى الطرق التى لجأ إليها التعاونيون فى الخارج للتغلب على الصعوبات التى تحول دون كفاية رأس المال وقد ذكرنا بعضها فى هذا المؤلف فيما بين صفحات ٢١١ ، ٢٢٤ ويلاحظ أن روح التعاون تسمح بتطور الأساليب التعاونية وفقاً للظروف الاقتصادية والبيئية المحيطة بالمجتمع بحيث تسمح هذه الأساليب بتحقيق الكفاية التموينية .

الأول — الاحتياطيات التحميلية :

ويقصد بها مواجهة النقص أو الخسارة فى قيمة بعض الأصول ، أو تحمل مسئولية ثبت وجودها عند تحضير حسابات الجمعية الختامية ، مثال ذلك احتياطى هبوط أسعار البضائع إذا كان هذا الهبوط يؤدى إلى نقص أو خسارة فى قيمة الأصول واحتياطى تعويضات الموظفين والعمال عما قد يصيبهم أثناء العمل ، واحتياطى المصروفات القضائية إلى غير ذلك من الاحتياطيات التى تكون لمقابلة الخسائر المحققة أو المحتملة .

وهذه الاحتياطيات تحمل لحساب الأرباح والخسائر قبل الوصول إلى صافى الربح أو صافى الخسارة ، كما تقضى قواعد الإدارة السليمة .

والثانى — الاحتياطيات التخصيصية :

وهى تتكون عن طريق إبقاء جزء من فائض الأرباح لتستخدم فى دعم مركزها المالى العام ، ومساعدتها على مواجهة مسئولياتها المالية بسهولة ، دون أن تشعر من آن إلى آخر بالحاجة إلى الاقتراض . فهذه الاحتياطيات تعتبر وسيلة لزيادة رأس المال الحقيقى المستثمر ، لأن الجمعيات التعاونية تعتمد غالباً عند بدء تكوينها على رأسمالها فحسب ، وهو كما ذكرنا قابل للزيادة والنقصان طبقاً لحركة العضوية ، ومن أجل ذلك نراها تعتمد أيضاً فى تسيير دفة أعمالها على احتياطياتها الحرة وأرباحها التى لم توزع .

وتكوين هذه الاحتياطيات قد يكون إجبارياً كالاحتياطى الذى يوجبه القانون ، فإنه ينص على حجز ٢٠٪ من صافى[1] الربح على الأقل لتكوين احتياطى قانونى حتى يبلغ الاحتياطى مثلى رأس المال ، فإذا بلغ الاحتياطى[2] القانونى ربع رأس المال المسهم المدفوع يجب تكملة ما يحدث فيه بعد ذلك

(١) البند (ا) من المادة ٣٩ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .
(٢) الفقرة الأخيرة من المادة السابقة .

من نقص عن هذه النسبة إلى أن يبلغها ، وذلك من صافى فائض السنوات التالية على ألا يجاوز ما يؤخذ لهذا الغرض ٤٪ من صافى الربح .

كذلك ينص[1] القانون على أن يضاف إلى الاحتياطى القانونى فضلا عن النسبة المقررة ما يأتى :

(أ) ما قد يفرض من رسوم العضوية .

(ب) الهبات والوصايا .

(حـ) ما يسقط الحق فى المطالبة به من العائد وفوائد الأسهم وقيمتها .

والنسبة المقتطعة من صافى الربح لتكوين الاحتياطى القانونى فى التعاون أكثر من النسبة المقررة فى الشركات المساهمة ، فإن المادة ١٤ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ لهذه الشركات تنص على تجنيب جزء من عشرين على الأقل من صافى أرباح الشركات المساهمة لتكوين احتياطى ، حتى يبلغ هذا الاحتياطى خمس رأس المال . وكل ذلك ما لم يقض القانون بغيره ، ويعاد العمل بهذا الحكم كلما قل الاحتياطى على النسبة المذكورة بعد أن يكون قد وصل إليها .

ويرجع السبب فى ارتفاع النسبة المقتطعة من صافى الربح لتكوين الاحتياطى القانونى فى قانون التعاون عنها فى قانون الشركات المساهمة إلى أهمية الاحتياطى القصوى بالنسبة للجمعيات التعاونية ذلك لأن رأس مال الجمعيات يتعرض للزيادة والنقصان تبعاً لحركة العضوية ، هذا إلى أن الاحتياطى فى الجمعيات التعاونية يختلف عنه فى شركات المساهمة ، من حيث أن الاحتياطى فى تلك الجمعيات ليس للأعضاء فيه نصيب عند التصفية ، فإن القانون التعاونى ينص على ألا يوزع على الأعضاء من المال الناتج من التصفية أكثر مما أدوه فعلا من قيمة أسهمهم ، ثم انه إذا بقى شىء بعد الوفاء بالتزامات الجمعية يودع فى بنك التسليف الزراعى والتعاونى . وتقرر الجهة الإدارية المختصة

(١) المادة ٤٠ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

الأوجه التى تستخدم فيها هذه الأموال كإنشاء جمعية تعاونية جديدة ، أو القيام بعمل له منفعة عامة فى المنطقه ذاتها .

أما الشركات المساهمة ، فإن الأعضاء يقتسمون فائض التصفية طبقاً لما هو مقرر فى قوانينها النظامية .

ثانياً — المصادر الخارجية لتمويل الجمعيات التعاونية :

القروض :

ذكرنا فيما سبق أن الجمعيات التعاونية تعتمد فى تمويلها على رأس المال، وعلى الاحتياطيات والأرباح التى لم توزع ، ولكن قد تطرأ عليها ظروف تحتاج فيها إلى أموال إضافية وهى لذلك تلجأ إلى الاقتراض بحيث تسدد القروض فى خلال مدة معينة متفق عليها ، أو فى نهايتها ، وتدفع لقاء ذلك فائدة محدودة . ثم إن الجهة المقرضة تتطلب دائماً ضمانات تؤكد لها الحصول على أموالها ، وعلى الفوائد المستحقة لها فى مواعيدها المقررة ، وهـــذه الضمانات التى تتطلبها هذه الجهات تكون على عدة اشكال منها:

١ — الرهون العينية العقارية على الأراضى والمبانى .

٢ — الرهون على الأموال المنقولة .

٣ — الأوراق المالية أو التجارية .

وكثيراً ما تتطلب الهيئة المقرضة علاوة على ما سبق ذكره ، أن تقدم الجهة التى ترغب فى الاقتراض ميزانياتها لعدة سنوات متعاقبة لفحصها بقصد التأكد من سلامة مركزها المالى .

وقد كانت الجمعيات التعاونية فى الإقليم المصرى بصفة عامة تلجأ إلى الاقتراض من البنوك العادية ومن شركة التعاون المالى التى أسسها المرحوم

عمر لطفى سنة ١٩١٠ فلما صدر قانون[1] سنة ١٩٢٣ الخاص بالجمعيات التعاونية الزراعية خولت الحكومة للجمعيات التعاونية الزراعية الاقتراض بفائدة قدرها ٥٪ من الاعتماد الذى أودعته بنك مصر للسلف الصناعية وفى[2] سنة ١٩٢٧ أى بعد صدور قانون التعاون رقم ٢٣ لسنة ١٩٢٧ خصصت الحكومة إعتماداً قدره ربع مليون جنيه لتسليف الجمعيات التعاونية، وقامت بإيداع هذا المبلغ — وقد زيد فيما بعد إلى ٣٥٠ ألف جنيه — فى بنك مصر ليقوم بتجهيز تلك الجمعيات السالفة بالقروض ، وذلك بعد فحص طلباتها فى هذا الشأن من قبل مصلحة التعاون ، وقد قام البنك فعلا بهذا العمل فبلغت جملة القروض التى عقدت من هذا القبيل سنة ١٩٣٠ حوالى ٢٧٠,٠٠٠ جنيه وبفائدة قدرها ٤٪ (منها ٢٪ للبنك ، ٢٪ للحكومة)[3] .

بنك التسليف الزراعى والتعاونى ودوره فى تمويل الحركة التعاونية :

وفى سنة ١٩٣١ بدأت صفحة جديدة فى تاريخ التسليف للجمعيات فى مصر . فقد رأت الحكومة أن يكون هذا التسليف فى شكل جديد ، فساعدت على إنشاء بنك التسليف الزراعى إذ ساهمت فى رأس ماله وإدارته مع بعض البنوك والمؤسسات[4] المالية ، وقد تأسس برأس مال مسهم قدره

---

(١) فى عام ١٩٢٣ صدر أول قانون للتعاون فى مصر . وهو يختص بالجمعيات التعاونية الزراعية فقط ، ولم يشمل هذا القانون الأنواع الأخرى من الجمعيات التعاونية .

(٢) يعتبر هذا القانون أكثر تقدماً من سابقه إذ نص فيه على فروع أخرى للتعاون بالإجمال .

(٣) الحركة التعاونية فى مصر — مصلحة التعاون — القاهرة ١٩٥١ ص ١٣ .

(٤) هذه البنوك والمؤسسات هى : البنك المصرى الأهلى — وبنك مصر — والبنك العقارى المصرى ـ والبنك الشرقى الألمانى ـ والبنك الكريدى ليونيه ـ والبنك العثمانى ـ وبنك الأراضى المصرى — وبنك أثينا — وبنك الأناضول — وبنك الخصم الأهلى الباريزى — والبنك الإيطالى المصرى ـ وبنك باركليز للممتلكات البريطانية المستقلة والمستعمرات والخارج والبنك البلجيكى والدولى بالقطر المصرى ـ والبنك التجارى الإيطالى بالقطر المصرى ـ وشركة الغاز (ليبون) ـ وموصيرى ـ والبنك العقارى المصرى الشرقى ـ وبنك يونيان ـ وصندوق الرهونات العقارية بمصر .

=

مليون جنيه ، قيمة كل سهم ٤ جنيهات ، واكتتبت الحكومة بالنصف ، وامتلكت البنوك والمؤسسات المذكورة النصف الآخر . وقد ضمنت الحكومة ربحاً سنوياً قدره ٥٪ عن أسهم البنك ، كما تعهدت بأن تمده بالقروض اللازمة بفائدة بسيطة يعين سعرها بالاتفاق بين الحكومة والبنك لتسهيل مهمته فى القيام بعملياته المختلفة .

وفى عام ١٩٤٧ اتخذت الخطوات الأولى نحو تحويل بنك التسليف إلى بنك تعاونى ، فزيد رأس ماله بمقدار نصف مليون جنيه ، وكانت مساهمة الحكومة والجمعيات مناصفة فى قيمة هذه الزيادة[1] . وقد اهتم البنك بإقراض الجمعيات الزراعية فبلغت نسبة قيمة السلف برهن الحاصلات وبضمان حق الامتياز المنصرفة للجمعية التعاونية الزراعية إلى إجمالى القيمة المنصرفة للأفراد والجمعيات معاً ما يقرب من ٥٠٪[2] .

وكان المأمول أن تستفيد جمعيات التجزئة من خدمات هذا البنك ، لأن المفروض فيه أن يكون هو المصدر الطبيعى الذى تعتمد عليه الجمعيات فى الاقتراض وبخاصة جمعيات التجزئة لأنها فى الغالب تقترض لآجال قصيرة

= — يرجع إلى الوقائع المصرية العدد رقم ٨٠ الصادر فى ١٦ أغسطس سنة ١٩٣١ وإلى كتيب بنك التسليف الزراعى والتعاونى عن المرسوم الصادر بتاريخ ١٥ يوليه سنة ١٩٣١ الخاص بتأسيس بنك التسليف الزراعى المصرى — والمراسيم المعدلة والصادرة فى أعوام ٣٩ و٤٨ و٤٩ .

(١) فى ١٣ أغسطس سنة ١٩٤٨ صدر القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٤٨ بتعديل بعض أحكام المرسوم بقانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٣٠ الخاص بالترخيص فى الاشتراك فى إنشاء بنك زراعى — والقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٤٤ بشأن الجمعيات التعاونية المصرية وتقرير استثناء من أحكام القانون رقم ٣١٨ لسنة ١٩٤٧ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات المساهمة . ومن ٧ ديسمبر إلى ١٦ منه طرحت للاكتتاب الأسهم التعاونية الجديدة وعددها ٦٢٥٠٠ سهماً وقيمتها ربع مليون من الجنيهات وبلغ مجموع اكتتابات الجمعيات التعاونية التى سرى عليها تخصيص هذه الأسهم ٢٩١,٥٦٤ جنيهاً اكتتب بها ١٩٥٥ جمعية .

(يرجع إلى ص ١ من تقرير مجلس إدارة بنك التسليف الزراعى والتعاونى عن السنة المالية ٤٨) .

(٢) يرجع إلى الجداول الإحصائية المرفقة بتقارير مجلس إدارة البنك السنوية عام ١٩٥٨ ، ١٩٥٩ .

لاتتجاوز العام وذلك لأغراض مختلفة ، كالسحب على المكشوف لمقابلة الاحتياجات المالية والعادية ، وتغذية رأس المال العامل ، وتمويل بعض الصفقات وسداد فوائد الأسهم . ورد عائد المعاملات . ولكن هذه الجمعيات — مع الأسف — لم تحظ باهتمام هذا البنك .

والمعتقد أن السبب فى ضآلة السلف لجمعيات التجزئة يرجع إلى عدم كفاية الضمانات التى تقدم من هذه الجمعيات للحصول على السلف المطلوبة، لذلك نفضل ضرورة التأكد منذ البداية من كفايات رأس مال جمعيات التجزئة وتوافر الأجهزة الإدارية المتخصصة قبل اتخاذ الخطوات اللازمة نحو تأسيس هذه الجمعيات وإشهارها ، إذ أن كفاية رأس المال ، والإدارة الرشيدة ، كفيلان بنجاح الجمعيات وتقدمها وجعلها فى مراكز مالية سليمة فإذا احتاجت مع ذلك إلى الإقتراض أمكنها ذلك بضمان هذه المراكز .

ويلاحظ أن القروض التى يمنحها بنك التسليف الزراعى والتعاونى تعد ممتازة عن قروض سائر الدائنين ، وتسهم الحكومة فى نفقات التحصيل بتكليف الصرافين تحصيل القروض وقت تحصيل الضرائب العقارية ، وفى ذلك ما يخفف من مخاطر الإقراض ويبرر الإقراض بسعر فائدة أقل من سعر الفائدة التى تتقاضاها البنوك التجارية التى لا تتمتع بهذه الميزة .

وقد رخص للحكومة أن تقدم قروضاً للبنك لا يتجاوز مجموعها ستة ملايين من الجنيهات ، ويكون لهذه القروض فوائد يحدد سعرها بالاتفاق بين الحكومة والبنك ، ولا يجوز للحكومة أن تطالب بسداد هذه القروض قبل تصفية البنك[1] ، وتتقاضى على هذه القروض فائدة قدرها ١٪ سنوياً وفى عام ١٩٥١ زيد مقدار القروض المخول للحكومة أن تمنحها للبنك بمقدار ثلاثة ملايين من الجنيهات علاوة على الملايين الستة التى أقرضتها الحكومة للبنك فعلا .

(١) البند ثانياً من المادة رقم ٢ من المرسوم بقانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٣٠ بالترخيص بالإشتراك فى إنشاء بنك زراعى والمنشور بالوقائع المصرية (العدد ١٠٧ فى ٣٠ نوفبر سنة ١٩٣٠) .

وقد استقر رأى المسئولين على أن يتبع البنك فى تدبير المال اللازم له سياسة عقد القروض من البنك المركزى أو بإصدار سندات ، وقد صدر بذلك فعلا القانون رقم ٣٨٢ لسنة ١٩٥٦ بالإذن للبنك بإصدار سندات فى حدود ٣٠ مليون جنيه بفائدة لا تتجاوز ٣٪ وبضمان الحكومة . وقد وعدت الحكومة بأن تتحمل عن البنك من فائدة هذا القرض ما زاد عن ١ ٪[1] .

ويلاحظ أن للبنك سياسة تتعلق بعقد القروض للجمعيات التعاونية غير الزراعية وأن هذه السياسة يمكن أن تطبق على مدى أوسع . وتتلخص هذه السياسة فيما يلى :

(ا) قروض قصيرة الأجل لا تتجاوز مدتها ١٢ شهراً :

قد تشعر بعض الجمعيات بأنه ليس لديها من الأموال الحاضرة مايكفيها لمواصلة نشاطها ، ويكون سبب ذلك أنها تبيع بالأجل بموجب سندات إذنية أو كمبيالات . وفى هذه الحالة يقدم لمثل هذه الجمعيات سلفاً قصيرة الأجل برهن البضائع التى تملكها ، أو برهن أوراق تجارية . ولكن ذلك لابد أن يصحبه اطمئنان البنك إلى مركز المدين وسمعته .

ويقدم البنك كذلك سلفاً قصيرة بالضمان الشخصى لأعضاء مجلس إدارة الجمعية أو غيرهم .

(ب) قروض متوسطة الأجل لا تتجاوز مدتها ١٠ سنوات :

ويشترط البنك لمنح هذه القروض أن تكون برهن عقارى ، ولكنه يتجاوز عن تقديم الرهن العقارى إذا قدمت الجمعية ضمانات أخرى يقبلها ،

(١) يرجع إلى تقرير مجلس إدارة بنك التسليف الزراعى والتعاونى عن عام ١٩٥٧ ص ٣٧ ويلاحظ أنه سمح أخيراً للبنك بإصدار سندات فى حدود ٢٥ مليوناً من الجنيهات .

وقد أمم بنك التسليف الزراعى والتعاونى بموجب القانون رقم ١١٧ سنة ١٩٦١ كما صدر القرار الجمهورى رقم ١٢٥٠ سنة ١٩٦١ قاضياً بأن يمتنع البنك عن احتساب فوائد على السلفيات التى يقدمها للزراع والجمعيات التعاونية اعتباراً من أول السنة الزراعية ٦١/٦٢ بالنسبة للسلف الزراعية ، وأول نوفمبر ١٩٦١ بالنسبة للسلف الأخرى وألحق البنك بمقتضى القرار الجمهورى رقم ١٨٩٩ سنة ١٩٦١ بالمؤسسة المصرية التعاونية الزراعية العامة .

بحيث لا تتجاوز مدة القروض فى هذه الحالة خمس سنوات ، وتمنح هذه القروض لكافة الأغراض ما دامت تتمشى مع طبيعة أغراض الجمعية .

(حـ) قروض طويلة الأجل لا تزيد مدتها عن ٢٠ سنة :

وتقدم هذه السلف فى حالة إقامة منشآت كثيرة التكاليف يلزم لسدادها مدة طويلة ويشترط أن يقدم عنها رهن عقارى من الدرجة الأولى[1] .

وعلى الرغم من أن سياسة بنك التسليف الزراعى والتعاونى كانت تشمل إعطاء قروض للجمعيات التعاونية غير الزراعية ، إلا أننا إذا رجعنا إلى تقارير مجلس الإدارة السنوية يتبين لنا أن البنك قد قصر نشاطه على تقديم السلف للجمعيات الزراعيـــة والأفراد تقريباً ، وهو فيما عدا ذلك يقوم للجمعيات التعاونية غير الزراعية ببعض الأعمال المصرفية ، كقبوله الودائع وفتح الحسابات الجارية وتحصيل الكمبيالات والشيكات لصالحها ، وحفظ الأسهم والسندات الخاصة بها وتحصيل كوبوناتها .

وقـــد ورد بتقرير مجلس إدارة بنك التسليف الزراعى والتعاونى عام ١٩٥٧ ما يلى[2] :

« إن بنك التسليف الزراعى والتعاونى يقدم خدماته للجمعية التعاونية للبترول ويعاون الجمعيات الصـــناعية — كجمعيتى المحلة وشبين الكوم الصناعيتين — ويمكنها من شراء الغزل اللازم لتشغيل مصانعها بأسعار معتدلة ، فضلا عن تمكين الأعضاء من الحصول على الغزل بالأجل ، وإقراضها على منتجاتها إلى أن تتيسر لها فرص البيع المناسبة ، ويعنى بمساعدة الصناعات الريفية وذلك بإمداد الجمعيات التعاونية المعنية بهذه الصناعات بالقروض اللازمة لتمويل مشروعاتها ، ويعاون جمعيات منتجى الألبان وجمعيات تسويق الخضر والفاكهة فى مباشرة أوجه نشاطها ، ويمد جمعية منتجى

---

(١) بنك التسليف الزراعى والتعاونى — الرسالة الثانية أبريل ومايو ويونية سنة ١٩٥٧ ص ٤٥ .

(٢) يرجع إلى تقرير مجلس إدارة بنك التسليف الزراعى والتعاونى عن عام ١٩٥٧ « الإقراض التعاونى » ص ١٩ .

البطاطس بالاعتماد اللازم لاستيراد التقاوى اللازمة لها » .

ولم يرد بتقارير مجلس إدارة البنك حتى عام ١٩٥٧ شيء يدل على رعايته لجمعيات التجزئة أو مدها بالقروض اللازمة لتوسيع نشاطها ، مع توفير عنصر التوجيه والإشراف والرقابة على القروض وطريقة استعمالها ، حتى يساهم بذلك فى الأخذ بيدها ، ورفع مستوى كفايتها . ولا شك أن هذه من المهام التى يقع على عاتق البنوك التعاونية القيام بها حتى تقوم بدور إيجابى فى دفع الحركة التعاونية الاستهلاكية إلى الأمام .

على أنه يمكننا أن نتعرف على وجهة نظر البنك فيما يتعلق بجمعيات التجزئة فيما ورد بتقرير مجلس إدارته السنوى الصادر عام ١٩٥٨ . فقد ذكر « أن التعاون[1] الاستهلاكى لم يتهيأ له بعد السبل القويمة للقيام بدوره فى خدمة المجتمع ولسد الفراغ الموجود حالياً فى البنيان التعاونى » .

وقد أوضحنا من قبل أن اهتمام البنك يكاد أن يكون قاصراً على الجمعيات الزراعية ، لذلك نأمل خيراً فى النهوض بالحركة التعاونية الاستهلاكية ، بعد أن أعيد تنظيم الحركة التعاونية بأسرها ، وأنشئت المؤسسة العامة التعاونية الاستهلاكية ، والأمل أن يمتد هذا التنظيم بحيث يقتصر عمل أجهزة التسليف الزراعى والتعاونى على القيام بعمليات التمويل وجميع الخدمات المصرفية للجمعيات التعاونية على اختلاف أنواعها وبذلك تستطيع توجيه جهودها لخدمة مختلف أنواع النشاط التعاونى فى الجمهورية .

المؤسسة المصرية العامة للائتمان الزراعى والتعاونى والبنوك التابعة لها فى المحافظات

اقتضى التوسع الكبير[2] فى نشاط بنك التسليف الزراعى والتعاونى

---

(١) بنك التسليف الزراعى والتعاونى — تقرير مجلس الإدارة عن السنة المالية ١٩٥٨ « الإقراض التعاونى » صفحتى ٢٤ و ٢٥ .

(٢) يرجع إلى المذكرة التفسيرية للقانون رقم ١٠٥ لسنة ١٩٦٤ بشأن إنشاء المؤسسة المصرية العامة للائتمان الزراعى والتعاونى والبنوك التابعة لها فى المحافظات . وكذلك إلى القانون الصادر فى ٢١ مارس سنة ١٩٦٤ .

وتشعب أنواع هذا النشاط وتعددها وانتقال نشاط الائتمان بنوع خاص إلى القرى للنظر فى تعديل الأوضاع الحالية للبنك على أساس من اللامركزية تكفل قيام أجهزة التفتيش والمتابعة والمراقبة على مراكز الخدمة بواجباتها بصورة تطمئن إلى حسن أداء الخدمات .

كذلك اقتضى إدخال نظام الحكم المحلى فى البلاد واضطلاعه بمسئوليات النهوض بمختلف المرافق فى المحافظات تخويله السلطات الكافية لمواجهة مسئولياته مواجهة كاملة ، ومن بين ذلك مرفق الائتمان الذى يعتبر وسيلة النهوض بالإنتاج الزراعى ، وترى المحافظات أن يدار هذا المرفق إدارة مستقلة تتمشى مع ظروف المحافظة وتوجيه توجيهاً يساعد على الاستجابة إلى رغبات الزراع ومواجهة احتياجاتهم الزراعية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفائدة لهم وللإنتاج الزراعى .

لذلك اتجه التفكير إلى إنشاء بنوك مستقلة للتسليف الزراعى والتعاونى بالمحافظات يعهد إليها بأعمال الائتمان فى المحافظة ورسم السياسة الكفيلة بتحقيق الأغراض المرجوة وذلك فى حدود السياسة العامة للدولة على أن تكون هذه البنوك تابعة لبنك رئيسى فى شكل مؤسسة عامة تتولى تخطيط سياسة الائتمان الزراعى والتعاونى فى الجمهورية طبقاً لتوجيهات الحكومة وإرشاداتها ويعهد إليها فى نفس الوقت بتوفير التمويل اللازم لهذه البنوك وتقديم المواد العينية اللازمة للزراعة .

وتنفيذاً لذلك صدر قانون بإنشاء مؤسسة عامة للائتمان الزراعى والتعاونى وبنوك مستقله فى المحافظات تضمنت مواده بيان الأوضاع الخاصة بتكوين هذه البنوك ورأس مالها وإدارتها كما تناولت بوجه عام إيضاح الخطوط الرئيسية التى تقوم عليها العلاقة المالية بين المؤسسة وبنوك الأقاليم فيما توضحه على الوجه الآتى :

١ — نصت المادة الأولى على إنشاء مؤسسة عامة للائتمان الزراعى والتعاونى نواتها المركز الرئيسى للبنك الحالى وأوضحت بصورة مجملة أغراضها

وهى التخطيط المركزى للسياسة العامة للائتمان الزراعى والتعاونى فى الجمهورية طبقاً لسياسة الدولة وفى إطار المبادئ العامة لها وتوفير مقومات هذا الائتمان من مال ومواد.

٢ — تناولت المادتان الثانية والثالثة النص على تبعية المؤسسة لوزير الزراعة وكيفية تكوين رأس مالها.

٣ — كما تناولت المادة الرابعة كيفية تشكيل مجلس إدارة المؤسسة وقد روعى أن يكون متوفراً فى المجلس العناصر المتصلة بجميع أوجه النشاط فى المؤسسة وهم وكلاء وزارة الزراعة لمعالجة نواحى الزراعة والإنتاج ووزارة الخزانة والاقتصاد والبنك المركزى المصرى لمعالجة النواحى المالية والتمويل ومشاكل الائتمان المتداخلة بين هذا البنك والبنوك التجارية كما رؤى أيضاً إيجاد عناصر تتوافر فيها الخبرة والكفاية فى شئون الزراعة والتعاون وخاصة فى قطاعى الاستهلاك والإنتاج.

٤ — نصت المادة الخامسة على إنشاء بنوك مستقلة فى المحافظات نواتها فروع البنك الحالية، وأشارت إلى الشكل الذى تكون عليه هذه البنوك وهو شكل شركة مساهمة يتوفر لها معنى الاستقلال الحقيقى فى العمل ويكون لها الشخصية الاعتبارية التى يتطلبها هذا الاستقلال — كما أشارت المادة إلى مقر الشركة ومنطقة عملها وتناولت بيان العلاقة بينها وبين التوكيلات الحالية والشون والمخازن الخاصة ببنك التسلف الزراعى والتعاونى، واستثنت المادة الفروع التى تزاول بصفة أساسية نشاطاً تمويلياً وهى فروع القاهرة والاسكندرية ومحافظات الصحراء نظراً لأن نشاطها الائتمانى محدود لا يستدعى مثل هذا التنظيم — لذلك ستظل فروعاً للبنك المركزى كل منها يزاول نشاطه الحالى لحساب المؤسسة. وواضح من نص هذه المادة أن فروع البنك الحالية الموجودة فى عواصم المراكز ستلغى وتضم إلى بنك المحافظة.

٥ — وأشارت المادة السادسة إلى الأغراض التى أنشئت من أجلها هذه البنوك وهى القيام بعمليات الائتمان فى المحافظات على أساس السياسة التى ترسمها مجالس إدارتها طبقاً لما تتطلبه احتياجات الائتمان وظروف الزراعة فى المحافظة على ألا تخرج هذه السياسة عن إطار التخطيط المركزى الذى تضعه المؤسسة العامة للائتمان الزراعى والتعاونى وألا يتعدى حجم عمليات الائتمان الذى يقدمه بنك المحافظة الاعتماد المقرر له .

ويستفاد من نص المادة أنه سيقرر لبنك المحافظة قدر من الائتمان لا يجوز أن يتعداه وأنه لن يكون مقيداً بالتعليمات المقررة حالياً للتسليف من حيث فئات السلف وللشروط الموضوعية لها وضماناتها ومواعيد صرفها ولكنه سيكون فى نفس الوقت مقيداً بالاعتماد المقرر له كما سيكون مسئولا عن استمرار نشاط الائتمان فى المحافظة وانتظامه مما يحتم بداهة أن تكون ممارسة هذه السلطات بدقة وحذر حتى لا يتعثر هذا النشاط مستقبلا أو يصاب بضعف أو تصدع .

٦ — ونصت المادة السابعة على أن يحول إلى بنوك المحافظات بعض الأصول والخصوم الحالية لبنك التسليف الزراعى والتعاونى وهى التى تخص هذه المحافظات ، والمقصود بالأصول هو أرصدة القروض المستحقة على الحائزين فى المحافظة وكذلك المنشئات المملوكة حالياً للبنك داخل المحافظة والتى تخدم أغراض هذه المحافظة فقط كمبنى الفرع ومخازن الأسمدة والشون التى يقتصر نشاطها على خدمة زراع المحافظة ، أما المنشئات التى تخدم أكثر من محافظة كمستودعات الأسمدة الكبرى فهذه تظل مملوكة للبنك المركزى والمقصود بالخصوم هو الحسابات الجارية الدائنة للجمعيات التعاونية الموجودة فى دائرة المحافظة .

٧ — وأشارت المادة الثامنة إلى رؤوس الأموال التى ستتكون بها بنوك المحافظات ومقدارها فحددتها بقيمة ما سيحول إليها من أصول ثابتة طبقاً لما ورد ذكره فى المادة السابعة مضافاً إلى ذلك مبلغ من المال تقدمه المؤسسة

بصفة مساهمة فى هذه البنوك ويكون تقدير هذا المبلغ على أساس احتياجات التشغيل والإدارة فى البنك خلال العام ، أما الأصول المتداولة كالقروض المستحقة لبنك المحافظة والبضائع التى تكون موجودة فى مخازنه عند التحويل فلا تدخل فى حساب المساهمة وإنما تدخل فى الحساب الجارى للمؤسسة طرف هذا البنك .

٨ — أما المادة التاسعة فقد نصت على قيام المؤسسة بتقديم التمويل اللازم لبنوك المحافظات نقداً وعيناً — ومن المفروض أن تقوم بنوك المحافظات بسداد هذا التمويل إلى المؤسسة فى نهاية العام عند انتهاء مواسم التحصيل من واقع متحصلاتها من الزراع وبذلك يمكن الاطمئنان إلى سلامة العمل فى هذه البنوك .

٩ — وأشارت المادة العاشرة إلى كيفية المحاسبة على التمويل الوارد ذكره فى المادة السابعة فقضت بأن توزع الفوائد التى تؤديها المؤسسة إلى مصادر تمويلها نظير حصولها على المال اللازم لادارة النشاط الائتمانى وتوفير مستلزمات الإنتاج العينية لجميع بنوك المحافظات على هذه البنوك كل بنسبة ما حصل عليه من تمويل على أن يكون ذلك بنفس سعر الفائدة التى تدفعها المؤسسة .

كما نصت هذه المادة أيضاً على أن العمولة التى تحصل عليها المؤسسة عن عمليات التقاوى والأسمدة والمبيدات يدفع جزء منها إلى كل من بنوك المحافظات بنسبة يتفق عليها بين الطرفين كل سنة على أساس الكميات التى يتسلمها بنك المحافظة — وقد روى إعادة النظر فى هذه النسبة كل سنة على ضوء الأعباء الفعلية لكل جهة .

١٠ — ونصت المادة الحادية عشر على استحقاق بنوك المحافظات لجزء من العمولة التى تحصل عليها المؤسسة عن العمليات التمويلية التى تقوم بها لحساب الحكومة أو شركات القطاع العام نظير معاونة شون هذه البنوك فى الأقاليم فى هذه العمليات .

ويفهم من ذلك أن العمليات التموينية ستظل مسندة إلى المؤسسة لصعوبة تجزئتها ولإمكان إجراء المحاسبة مع وزارة التموين أو الشركات التى تشترى لحسابها المحاصيل .

١١ — ونصت المادة الثانية عشر على كيفية تكوين مجالس إدارات هذه البنوك وروعى فى التكوين أن يكون شاملا لجميع العناصر التى يلزم توفرها لصالح العمل إما لدواعى تأمين الرقابة أو لدواعى التوجيه والمتابعة من ناحية الجهات المختصة وصاحبة المصلحة .

١٢ — وقضت المادة الثالثة عشر بإبلاغ قرارات مجلس إدارة هذه البنوك إلى المؤسسة لمراقبتها والتأكد من سلامتها ومن عدم تجاوزها لحدود التخطيط العام .

١٣ — ونصت المادة الرابعة عشر على الاحتفاظ للمؤسسة والبنوك التابعة لها بنفس الحقوق والامتيازات المقررة حالياً لبنك التسليف الزراعى والتعاونى باعتبارها من مستلزمات تأمين النشاط الائتمانى الذى يباشره البنك.

الودائع كمصدر من مصادر التمويل الخارجى :

خول القانون التعاونى للجمعيات التعاونية على اختلاف أنواعها حق قبول الودائع وفقاً لقواعد ينص عليها فى نظامها الداخلى ، ولا يجوز لهذه الجمعيات التصرف فى هذه الودائع إذا كانت تحت الطلب أو كانت لأجل لا يتعدى شهراً . أما ما عدا ذلك من الودائع فلها أن توظفها فى الحدود التى تبينها اللائحة التنفيذية من حيث مراعاة قدرتها على إجابة طلبات سحب الودائع[1] .

وينص النظام الداخلى للجمعيات التعاونية للاستهلاك على أن تقبل هذه الجمعيات الودائع من الأعضاء أو غير الأعضاء ، ومن الأشخاص الاعتبارية

(١) المادة رقم ١٩ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

العامة أو الخاصة التى لا ترمى إلى الكسب ولها أن توظف الودائع لأجل يتعدى الشهر . ولكن مع مراعاة ما يلى[1] :

(ا) أن يتم توظيفها فى حدود ٧٠٪ من قيمتها .

(ب) أن تستعمل فى أغراض لا تجاوز موعد استحقاقها .

كذلك نص القانون[2] النظامى على أن يكون سعر الفائدة على ودائع غير الأعضاء أقل من سعر الفائدة للأعضاء .

وتعتبر هذه الودائع مصدراً من مصادر التمويل للجمعيات ، وهى إلى ذلك بالنسبة للأعضاء وسيلة من وسائل ارتباطهم بجمعياتهم وزيادة اهتمامهم بها . لذلك يجب على الجمعيات التعاونية أن لا تدخر وسعاً فى العمل على جذب أعضائها لإيداع مدخراتهم بها ، ولكن جمعياتنا التعاونية بوضعها الراهن لا تستطيع أن تصل إلى هذه المرحلة إلا إذا أعيد تنظيمها على أساس يولد فى نفوس الأعضاء عامل الثقة بها ، فإن هذا العامل هو الذى يجعلهم يقبلون عن طيب خاطر إيداع مدخراتهم بها ، وبخاصة أن الذين يغذون الجمعية بهذه المدخرات هم صغار المدخرين .

وإنى لآمل أن يحذو المشرع التعاونى فى الجمهورية العربية المتحدة حذو المشرع الإنجليزى ، فإن القانون الذى ينظم[3] الجمعيات التعاونية فى انجلترا يسمح لها بقبول إيداعات لا تزيد عن عشرة شلنات فى كل مدة ، بحيث لا يزيد مجموع إيداعات الشخص الواحد عن عشرين جنيهاً[4] ، فإذا انتهت الجمعية إلى التصفية كان أول ما تزده من الأموال لمستحقيها هو أموال المودعين والمقرضين

(١) المادة رقم ٦ من النظام الداخلى للجمعيات تعاونية للاستهلاك — وذلك تطبيقاً للمادة رقم ٤ من القرار الوزارى رقم ٧٣ باللائحة التنفيذية قانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ الخاص بالجمعيات التعاونية .

(٢) الفقرة ب من المادة رقم ٨ من القانون النظامى النموذجى للجمعيات التعاونية للاستهلاك .

(٣) Industrial and Provindent Societies Act, 1893 and the Industrial and Provindent Societies (Amendment) Act 1913.

(٤) F. Hall المرجع السابق ص ٦٨ .

كاملة غير منقوصة ، ويطلق على هذه الأبواب التى تفتحها الجمعيات لقبول هذه الإيداعات اسم « بنوك المدخرات الصغيرة Banhs for small savings وكثيراً ما تكون هذه الإيداعات قابلة للسحب بعد إخطار الجمعية بيومين وقبل ميعاد سحبها .

وللجمعيات أن تقبل ودائع لفترة محددة deposits with fixed term بل إنها تفضل مثل هذا النوع من الإيداع ، لأنه يمنحها فترة معينة تمكنها من أن تستثمر قيمة هذه الإيداعات فى أوجه نشاطها المختلفة وهى مطمئنه إلى أنها لن تسحب فى فترات غير مناسبة لأن الجمعيات فى مثل هذه الأحوال تراعى جيداً مواعيد الوفاء .

وهكذا يتبين مما سبق من الحديث عن مصادر التمويل الداخلية أو الخارجية فى التنظيمات التعاونية أنه إذا لم يتحقق للجمعيات الاكتفاء الذاتى من التمويل فإنها تلجأ إلى المصادر الخارجية لتمدها بالمال الكافى الذى يزيد من رأس مالها العامل ، ويساعد على دوران أموالها حتى يتيسر لها أن ترفع مستوى خدماتها بالقدر الذى يمكنها من أن تحتفظ بولاء أعضائها ، فى الصمود أمام تيار منافسة المنشئات المماثلة .

وإذا كانت الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى مصر بصفة خاصة لاتعتمد إلا على مصادر التمويل الداخلى رغم ضآلة ما يكتتب العضو به فى رأس المال ، فإن الأمر على خلاف ذلك فيما يتعلق بمثيلاتها فى الخارج ، فإنها تعتمد على جميع مصادر التمويل لتوفير المال اللازم لها[١] .

ونحن نعتقد أنه لا يمكن أن نصل إلى ماوصلت إليه الجمعيات التعاونية فى الخارج إلا بإعادة تنظيم جمعياتنا التعاونية للاستهلاك . ولابد مع ذلك إن تعمل الدولة على تدعيم الأجهزة الفنية التى يوكل إليها أمر المشاركة فى

(١) نرجو لمعرفة مدى اعتماد الحركة التعاونية فى بريطانيا مثلا على جميع مصادر التمويل الرجوع إلى الإحصائيات التى ينشرها الاتحاد التعاونى البريطانى فى مجلته الشهرية للسنوات المتعاقبة ١٩٦٣ ، ١٩٦٤ ، ١٩٦٥ ، واسم هذه المجلة A Review of Co-operative statistics for the Years Induded. Co-operative Union, Manchester.

رؤوس أموال هـــذه الجمعيات ، وتوفير الخبرات والـكفايات اللازمة للنهوض بها . ولا بأس من أن تدخل الدولة فى هذه المرحلة الانتقالية شريكة أو ممولة لهذه الأجهزة ، لـكى تصل بهذه الجمعيات إلى المستوى اللائق بها فى مجتمعنا الحديث . وعندئذ تستطيع أن تترك مقاليد الحركة بيد أصحابها بعد ان تسترد نصيبها وبعد أن تـكون قد اطمأنت إلى أن الحركة قد قويت واشتد ساعدها وأصبحت تستطيع أن تحقق أهدافها منفردة ، والأجهزة التى نعنيها هى المؤسسات التعاونية العامة .

وإذا كانت الدولة تدخل الآن شريكة أو ممولة فى المؤسسات التعاونية العامة فهى لا تقوم بشىء بعيد عن تبعاتها ، فإنها تنفق فعلا الآلاف بل الملايين من الجنيهات للوصول إلى ما تهدف إليه الحركة التعاونية الاستهلاكية مثلا من رفع المستوى الاقتصادى والاجتماعى للغالبية العظمى من طبقات هذا الشعب ، فنجاح التعاون الاستهلاكى من الدعائم التى تقوم عليها نجاح أهدافها فى رفع المستوى الاقتصاد والاجتماعى لغالبية الشعب والمعتقد أن الدولة تتجه نحو المتخصصين للارتفاع بمستوى الـكفاية فى مختلف القطاعات ، ومن ثم نأمل أيضاً أن تسير فى هذا الاتجاه فيما يتعلق بالنهوض بالجمعيات التعاونية للاستهلاك .

وليـكن مفهوماً « أن معظم التعاونيين يريدون بديلا عن النظام الرأسمالى[1] وهم مؤمنون بأن النظام التعاونى هو خير هـذه النظم وهم من حيث هم مستهلـكون يعرفون جيداً أن عليهم لمحاربة الاحتكار أن يتعاونوا مع الحـكومة ويعملوا معها فى هذا المجال » .

البنوك ودورها فى خدمة التمويل :

تلعب البنوك دوراً مهماً فى خدمة التمويل ، فهى حصن الأمان الذى تلجأ إليه مختلف أنواع المنشآت ليتلقى الأموال نيابة عنها ، ويودعها باسمها فى حسابات خاصة ثم تسحب منه المنشآت ما تحتاج إليه بالقدر الذى يلزمها .

(١) Co-operatives, The British Achievement, Paul Green-Harper and Brothers, Publishers, New York, 1855, p. 34.

وقد أوضحنا فيما سبق أن المشرع المصرى نص فى حال دعوة الجمهور إلى الاكتتاب العام فى السندات أنه يجب أن يتم ذلك عن طريق أحد البنوك المرخص لها فى تلقى الاكتتابات من وزير التجارة والصناعة . والحكومة تلجأ إلى ذلك رعاية للصالح العام .

وحتى تقوم البنوك بدورها الفعال فى بناء اقتصاديات البلد لجأت الحكومة إلى تمصيرها ثم إلى تأميمها[١] ، فالبنوك مرافق رئيسية فى الحياة الاقتصادية للبلاد إذ تتجمع لديها ودائع الأفراد ومدخراتهم ثم تتدفق منها هذه الأموال فى شكل قروض وامتيادات للتجارة والزراعة والصناعة ، ولقد أثبتت الأحداث أن كثيراً من فروع بنوك الدول المعتدية التى كانت تعمل فى مصر كانت تمنح قروضها إلى عملائها فى البلاد بناء على أوامر مباشرة تأتيها من الخارج ، ومؤدى هذا أن سياسة الائتمان التى يقوم عليها الاقتصاد فى الداخل كانت ترسم خارج البلاد وفقاً لما تمليه المصالح الأجنبية : هذا على الرغم من أن النفوذ الذى كانت تمارسه هذه البنوك الأجنبية كان مستمداً مما يتجمع لديها من أموال عربية وودائع يأتمنها المواطنون عليها ومدخرات يحتفظون بها لديها إذ أنه لم يكن لها بالإقليم المصرى رؤوس أموال تذكر .

لذلك أصبح من الطبيعى بل من الضرورى أن يصدر تشريع يعطى المواطنين حق السيطرة على أموالهم ، ويضمن لها حق استغلالها . ويحقق توجيه سياسة الائتمان المصرفى وفقاً للصالح الاقتصادى للبلاد[٢] .

وللبنوك وظائف أساسية نوجزها فيما يلى[٣] :

(١) صرح الأستاذ الدكتور عبد المنعم القيسونى وزير الاقتصاد والخزانة المركزى فى ١٩٦١/١/١٤ بأن تجربة التمصير قد نجحت فى تدعيم الإدارة العربية فزادت ودائع المصارف التجارية من ١٨٤ مليون جنيه فى سنة ١٩٥٥ إلى ٣٠٠ مليون جنيه فى سنة ١٩٦٠ ، وأن ذلك يدل على ثقة المودعين فى المراكز المالية للمصارف العربية بعد التمصير .

(٢) كتاب الجمهورية العربية المتحدة — عام ١٩٥٩ — ص ١٥١ .

(٣) يرجع إلى كتاب « البنوك » تأليف دكتور محمد سامى محمد عام ١٩٥٩ ص ٧ وما بعدها .

أولا – تسلم الودائع : فالبنوك تقوم بتجميع وتحصيل الجزء الأكبر من المدخرات النقدية للمجتمع .

ثانياً – القيام بعمليات الإقراض والاستثمار ، حيث تقوم البنوك بتقديم الأموال المتوفرة لديها للمنتجين والمستهلكين والحكومة .

ثالثاً – القيام بعمليات خلق النقود بالتوسع فى الائتمان : وفيما عدا الجزء الصغير من العملات المساعدة (الورقية والمعدنية) التى تصكها وتصدرها الحكومة ، تقوم البنوك بخلق الجزء الأكبر من النقود التى تستعمل فى جميع الأغراض التجارية والمعاملات الاقتصادية .

المنشآت المالية التى تقوم بدور مساعد فى خدمة التمويل :

(ا) البورصات :

تعتبر البورصات سوقاً مستمرة ، إذ يجتمع فيها المشترين والبائعين الذين يرغبون فى التعامل بشراء وبيع سندات الحكومة ، وأسهم الشركات المقبولة بتسعيرة البورصة ، وتتم جميع الصفقات عن طريق السماسرة المعتمدين .

ونظراً لأن البورصات تعتبر سوقاً يتحدد فيها السعر نتيجة لقانون العرض والطلب ، ونظراً لأنها مستمرة ، يتصل فيها المشترين بالبائعين ، فيجد فيها البائع سوقاً لبيع أوراقه كما يجد فيها المشترى سوقاً لشراء مايريد ، لذلك نراها تقوم بدور مساعد فى خدمة التمويل ، إذ أن كثيراً من المستثمرين يدخلون فى الاعتبار عند الاكتتاب فى أسهم الشركات أو فى سندات الحكومة إمكان بيعها إذا ألجأتهم الحاجة ، أو إذا ارتفعت الأسعار عن السعر الذى اكتتبوا به ، فيبيعون ما يمتلكون ، أو بعض مايمتلكون ، ويربحون فروق الأسعار ، أى أن اليسر الذى يجده حائز الأوراق المالية فى بيعها فى البورصة يساعده على الاكتتاب فى مزيد من الأسهم أو السندات ، وبذلك تعتبر البورصات عاملا مساعداً فى خدمة التمويل(١) .

(١) يهمنا أن نوضح أنه فى ظل الظروف السائدة فى المجتمعات الرأسمالية كثيراً ما يلجأ أعضاء مجالس إدارة الشركات المساهمة إلى الكثير من ضروب الاحتيال للتأثير على أسعار الأسهم =

(ب) شركات التأمين :

تعتبر شركات التأمين من أهم المنشآت التى تشجع الأفراد على الادخار، كذلك تشجع مختلف أنواع المشروعات على التأمين على ممتلكاتها وعمالها وموظفيها حتى تدرأ عنها مخاطر المجهول وما قد يحمله المستقبل بين طياته من الحوادث والمفاجآت وبذلك يتجمع لدى هذه الشركات جزء هام من المدخرات القومية يمكنها من المساهمة فى تمويل نهضة البلاد الاقتصادية ، وبذلك تعتبر شركات التأمين عاملا مساعداً فى خدمة التمويل .

وقد لجأت الحكومة أخيراً إلى تمصير شركات التأمين ثم إلى تأميمها ، وذلك حتى يطمئن الأفراد على مدخراتهم ولتطمئن الدولة على مراعاة المصالح القومية فى استثمار هذه الأموال .

« وقد كان من نتيجة التغلغل الأجنبى فى سوق التأمين المصرية أن بلغت خسائرنا القومية الظاهرة والمستترة من صناعة التأمين نحو مليون ونصف مليون جنيه فى السنة فضلا عن أن أموال المصريين فى بعض هيئات التأمين الأجنبية لم تستغل فيما يتجاوب مع الأهداف القومية إذ كان الشطر الأكبر منها يوظف فى استثمارات قصيرة الأجل رغم أن الكثير من هذه الأموال يقابل التزامات طويلة الأجل كتأمينات الحياة »(١) .

= فى البورصات حتى يثروا ثراءاً فاحشاً غير مشروع وذلك على حساب صغار المدخرين وغيرهم ممن ليس لديهم إلماماً كافياً بشئون المال .

(١) الجمهورية العربية المتحدة — الكتاب السنوى – عام ١٩٥٩ ص ١٥٢ .

وقد صرح الدكتور عبد المنعم القيسونى فى ١٩٦١/١/١٤ بأنه نشأت لأول مرة سوق إعادة التأمين فى مصر، إذ كانت عمليات إعادة التأمين تتم فى بريطانيا وفرنسا وغيرها ، وكانت خسائرنا القومية نتيجة هذه العمليات وحدها تبلغ أكثر من نصف مليون جنيه سنوياً وبعد التمصير أنشئت أول شركة مساهمة لإعادة التأمين وساعد إنشاؤها على تخفيف تلك الخسائر المشار إليها وأدى التمصير كذلك إلى تجنب الكثير من الخسائر غير الظاهرة ، كاصطناع الشركات الأجنبية أرباح وهمية والإسراع بتحويلها إلى مراكزها الرئيسية فى الخارج — يرجع إلى جرائد الصباح بتاريخ ١٩٦١/١/١٥ .

سابعاً — تقدير الكفايات العاملة وتدريبها :

من الأمور التي يجب أن توليها المشروعات عظيم عنايتها تقدير الكفايات العاملة التي تحتاج إليها من مختلف المستويات الإدارية اللازمة لتشغيلها ثم تبذل أقصى جهودها في اتباع الوسائل العلمية في اختيار هذه الكفايات وتدريبها ، هادفة من وراء ذلك وضع الرجل اللائق في المكان اللائق ، وبذلك يطمئن القائمون على المشروع أن العمل في أيدى خبيرة مدربة ، الأمر الذي يساعد على تحقيق أهداف المشروعات بأعلى قدر ممكن من الكفاية .

وهناك حقيقة معروفة أن الناس يختلفون عن بعضهم بعضاً[٢] ، وهذا أمر لا يحتاج إلى إثبات ، فنحن كبشر نختلف في الشكل ، ونختلف في اللون ، فالبعض أبيض ، والبعض أصفر والبعض أسود ..الخ . كذلك نحن نختلف في الطول ، فالبعض طويل القامة والآخر قصير . وبالمثل نحن نختلف أيضاً في الذكاء Intelligence وفي القدرات Abilities وعلى ذلك يجب أن نبحث عن القدرات الضرورية للعمل في المشروع الذي نقيمه قبل استخدام أي شخص إذ أن الأفراد يختلفون فيما بينهم اختلافاً كبيراً في قدراتهم واستعداداتهم وقد أظهرت التطورات الصناعية المتعاقبة أن الاختلافات الفردية بين العمال في الاستعدادات تعتبر من أهم المسائل التي يجب أن يحسب حسابها . كما أظهرت هذه التطورات أن الاختلافات في الاستعدادات العقلية والميول النفسية أوسع بوناً من الاختلافات الطبيعية فقد يكون لأحد العمال استعداداً غير عادي للتقدم السريع في فرع من فروع العمل ، بينما لا يتوفر لغيره مثل هذا الاستعداد والنتيجة أن الأول يجيد العمل في وقت لا يتعدى فيه الثاني حدود المعرفة الأولية . هذا إلى

(١) See the relevent chapter, "Individual Differences". In Psychology in Industry, by R.F. Maier, London, 1949.

أن الرغبة ودرجة الطموح تتباين فى الأشخاص وتختلف باختلاف ما يوضعون فيه من أعمال . وطالما أنه توجد مثل هذه الاختلافات الفردية من القدرات والاستعدادات والأداء[1] Performance ، وطالما أننا إذا أردنا الحصول على العامل الماهر وعرفنا أن ذلك لا يتوقف على تمرينه بقدر ما يتوقف على استعداداته ، فطبقاً لذلك فإن الاختيار الصحيح يكون له دون شك أعظم الأثر فى زيادة الإنتاج .

"Proper selectoin alone would increase production"

وهناك أمثلة واقعية كثيرة تدل على أن الاختيار الموفق يؤدى إلى كثرة الإنتاج وخير ما تتمثل به مؤقتاً هو معجزة إيجاد جيش أمريكى فى الحربين العظميتين الماضيتين ، وذلك بالاستعانة بالوسائل العلمية فى اختيار الجنود بحسب قدراتهم وطبيعة عملهم ، مما دعى بريطانيا وغيرها من الدول إلى الاستعانة بهذه الوسائل .

وقد دلت التجارب أيضاً على وجوب التدقيق فى الاختيار والتدريب بحيث يوضع كل فرد فى العمل الذى يتقنه أو يصلح له ويتفق مع ميوله واستعداداته وقدراته ، فإن ذلك يشبع فى نفسه الرضا ويحفزه على دوام العمل والتقدم . أما إذا لم يوضع الشخص فى مكانه اللائق ، فإن ذلك ينعكس أثره على نفسيته ، فيقبل على عمله وهو ساخط متبرم ، وتكون النتيجة ضعف الإنتاج .

إننا إذا نظرنا إلى الواقع فى الحياة العملية ، نجد كثيراً من الوظائف يشغلها أفراداً بلا استعدادات ولا قدرات ، وعلى العكس من ذلك نرى أشخاصاً من ذوى الاستعدادات والقدرات يقومون بوظائف غير التى تصلح

(١) اصطلاح القدرة Ability يشير إلى إمكانيات الشخص فى الأداء . بينما اصطلاح الأداء Performance يشير إلى ما يفعله الشخص تحت الظروف التى يعمل فيها ، أما كيف يعمل الشخص فى وظيفته ؟ فإن هذا يتوقف على قدرته ؛ وعلى رغباته Willingness أو دوافعه Motivation ويمكن أن نعبر عن العلاقة بين هذه العوامل فى المعادلة الآتية :

الأداء = القدرة × الدوافع

وطبقاً لهذه المعادلة ، فإن الأداء تكون قيمته صفر إذا غابت القدرة أو غابت الدوافع .

لهم ، وهذا وضع غير سليم فيه إهدار لطبيعة الاستعدادات والقدرات الفردية بوضعها فى موضع غير ملائم وفيه إهدار لقيمة هذه الوظائف ، ويجب أن يلاحظ أن ذلك يؤدى إلى عدم تحقيق الكفاية فضلا عما ينجم عنه من الإسراف وهو ما تعمل جميع المشروعات فى مختلف الدول على تلافيه تحقيقاً لمصلحة المشروعات الخاصة وتدعيما للاقتصاد القومى[1].

لذلك يجب على جميع المشروعات أن تتبع الوسائل العلمية الحديثة عند تقدير الكفايات العاملة اللازمة لها ، والطرق المناسبة لتدبيرها .

وقد سبق أن ذكر ، أن من بين العناصر التى يتطلبها التنظيم الجيد ، تحليل الوظائف والأعمال[2] فيجب على جميع المشروعات أن يكون لديها تحليل ووصف الأعمال التى يتطلبها تشغيلها ، ثم بعد ذلك تعمل على شغل هذه الوظائف بالأشخاص الذين تتوافر فيهم الشروط اللازمة .

وتلجأ المنشآت عامة فى سبيل تدبير الكفايات العاملة إلى مصادر متعددة منها النشر فى الصحف والمجلات ، أو الاتصال بالكليات المتخصصة فى مختلف الجامعات لترشيح المتفوقين ، ويحدث أيضاً أن ترسل بعض المشروعات بعثات إلى الخارج للتخصص فى نوع النشاط الذى ستزاوله ، إلى غير ذلك من المصادر المتعددة والتى تلجأ المنشآت إلى بعضها أو كلها طبقاً لما تراه كفيلا بسد احتياجاتها من القوى العاملة التى تلزمها ، كما وتجرى المنشآت أنواعاً مختلفة من الاختبارات لاختيار أفضل المتقدمين .

ثامنا — اختيار الشكل القانونى :

تتخذ المشروعات فى الحياة العملية أشكالا عدة ، ويقبل الأفراد على

---

(١) يرى رواد الفكر الاشتراكى فى العالم أن إنتاجية العمل تعتبر أهم عنصر من عناصر انتصار النظام الاجتماعى الجديد ، وقد خلفت الرأسمالية إنتاجية غير معروفة للعمل فى نطاق العبودية ، ومن الممكن أن تهزم الرأسمالية هزيمة منكرة ، بل وستهزم فعلا عندما تبعث الاشتراكية إنتاجية جديدة وأكبر للعمل . فيجب أن يعمل الاشتراكيون على رفع إنتاجية العمل الذى يقوم به العمال الواعون المتحدون ، ويستخدمون أحدث الوسائل المهنية بمقارنة هذه الإنتاجية بمثيلها فى ظل النظام الرأسمالى . وفى ظل مجتمعنا الاشتراكى يتطلب الأمر رفع إنتاجية العمل لدى جميع فئات الشعب من عمال وفلاحين وجنود ومثقفين ورأسمالية وطنية .

(٢) يرجع إلى صفحة ١٠٧ من هذا الكتاب .

تأسيسها طبقاً لما يتوافر لديهم من إمكانيات تسمح بإنشاء المشروع وقيامه بمزاولة نشاطه على أفضل وجه ممكن .

وتيسر التشريعات القائمة فى أى بلد من البلدان مهمة تأسيس المشروعات فتضع القوانين التى تحكم تأسيسها . ويتعين على المؤسسين أن يهتدوا بها ، ليتعرفوا على ما تتطلبه القوانين من اشتراطات وما تحمله إياهم من مسئوليات خاصة وأن المسئولية التى يضطلع بها المديرون وأصحاب المشروع أمام الغير تختلف من مشروع لآخر تبعاً للشكل القانونى .

والواقع أن هناك عوامل كثيرة تتدخل فى اختيار الشكل القانونى للمشروع منها مقدار ما يتطلبه المشروع من مال ، ومدى ما يتعرض له هذا المال من مخاطرة . كذلك حجم المشروع وما يتطلبه من كفايات فنية وإدارية متعددة . ومنها الغرض من إقامة المشروع . وهل هذا الغرض دائم أم مؤقت . . الخ . وفيما يلى نذكر الأشكال القانونية للمشروعات الاقتصادية طبقاً للتشريعات فى الجمهورية :

١ - المشروع الفردى .
٢ - شركة التضامن .
٣ - شركة التوصية البسيطة .
٤ - شركة التوصية بالأسهم .
٥ - شركة المحاصة .
٦ - شركة المساهمة .
٧ - الشركة ذات المسئولية المحدودة .
الجمعيات التعاونية .

١ - المشروع الفردى :

المشروع الفردى هو ذلك المشروع الذى يتملكه فرد واحد ، ويقع على عاتقه كافة السلطات والمسئوليات ، فهو صاحبه ، ومنظمه ومديره

والمتعاقد باسمه فى كافة التعهدات والمعاملات التجارية، وعليه يقع عبء جميع ما يتعرض له المشروع من مخاطر .

والمشروع الفردى يعتبر أبسط الأشكال القانونية للمشروعات وأكثرها انتشاراً ويعتمد نجاحه على قدرة الفرد على تنظيم وإدارة مشروعه. وغالباً ما تكون المشروعات الفردية صغيرة الحجم تعتمد على رؤوس أموال قليلة نسبياً ، وتتعامل فى سلع محدودة تشبع احتياجات المواطنين القريبين منها الذين غالباً ما تربطهم بصاحب المشروع الفردى علاقة شخصية ، ويثقون فيما يقدمه لهم من خدمات .

ولهذا النوع من المشروعات الفردية مزايا وعيوب نجملها فيما يلى :

المزايا :

(ا) نظراً لأن صاحب المشروع الفردى يقع على عاتقه جميع عوامل الإنتاج ، تكون له حرية واسعة فى اتخاذ ما يشاء من قرارات يراها فى صالح المشروع ، ويتبع ذلك القدرة على البت السريع الحاسم دون إبطاء ، أو الرجوع إلى غيره من السلطات .

(ب) وجود الحافز الشخصى لدى صاحب المشروع الفردى لبذل مزيد من الجهد والعمل إذ سيعود عليه بالنجاح الذى يتمثل فى الأرباح ، لذلك غالباً ما نرى المشروعات الفردية تفتح أبوابها للعمل فى جميع أيام الأسبوع وطوال ساعات النهار وجزء من الليل الأمر الذى ييسر على المتعاملين مهمة الحصول على احتياجاتهم فى الأوقات المناسبة لهم .

(ج) تعتمد المشروعات الفردية على عامل الثقة ، ويتطلب ذلك أن يراقب صاحب المشروع عماله وموظفيه بصفة مستمرة ليتأكد من حسن قيامهم بأعمالهم ، وليتأكد أيضاً من رضاء عماله عما يقدمه لهم من خدمات حتى يضمن استمرار تعاملهم ويكسب مزيداً من العملاء .

(د) حسن استثمار صاحب المشروع الفردى لأمواله وبذله أقصى الجهود لضغط مصاريفه إلى أقصى حد ممكن ، و نظراً لقرب الشخص من

مختلف عماله وموظفيه ، فهو يتأكد دائماً من أنهم يبذلون الجهد الذى يتناسب مع ما يحصلون عليه من أجر ، وإلا اضطر إلى تغييرهم بغيرهم[١] .

(هـ) إذا توافرت الكفاية الإدارية فى المشروع الفردى ، استطاع صاحبه الحصول على ثقة الموردين ، فضلا عن إمكانه الحصول على ما يشاء من قروض فى الحدود التى تتطلبها الجهات المقرضة تضمن لها إمكان السداد.

العيوب :

(ا) شعور صاحب المشروع الفردى بأنه صاحب السلطة المطلقة قد يدفعه إلى اتخاذ قرارات سريعة خاطئة دون تمحيص كاف .

(ب) إذا لم يحسن صاحب المشروع الفردى اختيار عماله وموظفيه فإن ذلك قد يؤدى إلى ارتفاع نسبة دوران العمل[٢] ، الأمر الذى يؤدى إلى كثير من الإسراف والضياع . كما قد يؤدى أيضاً إلى إفشاء أسرار العمل إذا التحق العامل أو الموظف بمشروع منافس ، أو إذا أنشأ العامل الذى ترك العمل مشروعاً خاصاً به .

(حـ) قد يلجأ صاحب المشروع الفردى فى سبيل تحقيق أغراضه إلى الاستعانة بالكفاية الفنية والإدارية المرجوة ، وفى هذه الحالة قد يضطر صاحب المشروع إلى التغاضى عن كثير من الأخطاء التى تقع من هؤلاء خشية ارتباك العمل أو توقفه .

(ى) عدم قدرة أصحاب المشروعات الفردية على الاستعانة بالمتخصصين الذين يتبعون الأساليب العلمية فى بحث المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها .

(هـ) إذا توافرت الكفاية الفنية والإدارية فى صاحب المشروع ، فإن تقدم المشروع ونجاحه يعتمد على بقاء صاحب المشروع صحيحاً سليما ، أما إذا

---

(١) وذلك فى حدود التشريعات المنظمة للعلاقة بين صاحب العمل والعمال .

(٢) دوران العمل اصطلاح يقصد به ترك العمال والموظفين للعمل ، وقيام المنشآت بإحلال غيرهم محلهم ، الأمر الذى يتطلب بذل كثير من الجهود لتدريب العمال الجدد وهذا يؤدى بدوره إلى ارتفاع تكلفة العمل الأمر الذى يؤثر على الانتاج كماً وجودة وتكلفة .

توفى أو انتابته العلل والأمراض فإن ذلك قد يؤدى إلى فشل المشروع وإغلاق أبوابه

(و) يتطلب النشاط الاقتصادى القيام بمشروعات ذات رؤوس أموال ضخمة . وغالباً ما تنعدم لدى أصحاب المشروعات الفردية الأموال اللازمة لتمويل مثل هذه المشروعات .

(ز) تتزعزع المشروعات الفردية أمام الأزمات العارضة ، وقد تؤدى إلى فشلها ، أو قد تؤدى إلى إفلاسها الأمر الذى ينجم عنه ضياع أموال وممتلكات صاحب المشروع الفردى نظراً لأن مسئوليته مطلقة ، وجميع ممتلكاته ضامنة لالتزاماته .

(ح) ضعف الإمكانيات المالية لأصحاب المشاريع الفردية يقف عائقاً دون عقد صفقات بكميات كبيرة تخول لهم التمتع بكثير من المزايا كخصم الكمية وخصم تعجيل الدفع .

وبعد . وقبل أن نختم هذا الموضوع .. يهمنا أن نشير إلى أنه قد توارد على أذهان الكثيرين أنه نظراً لقيام المؤسسات التعاونية الكبرى والتى تعمل على أن تمتد فروعها بحيث تنتشر فى شتى أنحاء الجمهورية ، أن ذلك قد يكون نذيراً بانتهاء المشروعات الفردية الصغيرة واختفائها من الميدان .

والواقع غير ذلك ، فإن هدف المؤسسات التعاونية هو القضاء على السيطرة والاستغلال والانتهازية والعمل على بيع السلع والخدمات بأسعار فى متناول الجمهور دون أن تكون محملة بأرباح كثيرة يستغل فيها الجمهور ، وسيؤدى ذلك حتما إلى أن ترتفع المشروعات الصغيرة بمستوى كفايتها الإدارية والفنية .

وذلك حتى تحقق كثيراً من الوفورات الاقتصادية فتتمكن من بيع سلعها بأسعار مناسبة ، فإذا أضفنا إلى ذلك أن أصحاب المشروعات الفردية يعتمدون فى بيع سلعهم وخدماتهم على طبقة من العملاء تثق فيهم وغالباً ما تكون فى منطقتهم ، لعلمنا أنه على قدر وحسن خدمة أصحاب المشروعات الفردية ،

وكفاية إداراتهم وتعاونهم[١]، وبعدهم عن عوامل الاستغلال . . . سيتوافر لهم استمرارهم فى مزاولة نشاطهم وتأدية خدماتهم كما وأنه ستكون هناك منافسة شريفة الهدف منها الكسب الحلال وخدمة المستهلك وبذلك تتحسن الأحوال الاقتصادية لمجموع المستهلكين نتيجة لتلافى عوامل الجشع والاستغلال والانتهازية .

٢ — شركة التضامن :

شركة التضامن هى عقد بين اثنين أو أكثر يتفقان فيه على الاتجار معاً بعنوان[٢] مخصوص ويلتزم جميع أعضائها بديون الشركة على جميع أموالهم بالتضامن ومن غير قيد وحد[٣] .

ويتضح لنا من التعريف السابق مدى ما يجب أن يتوافر بين أعضاء شركة التضامن من عوامل الثقة والتعاون ، ومدى ما يجب أن ينطوى عليه هذا التضامن الاختيارى من التوفيق فى اختيار الأعضاء بحيث يتوافر فيهم جميعاً صفات الأمانة وحسن السمعة ، إذ أن أعضاء هذه الشركة متضامنون فى تعهداتها قبل الغير ويقع عليهم جميعاً الوفاء بالتزاماتها قبل الغير من أموالهم الخاصة إذا عجزت أموال الشركة عن الوفاء . بل أكثر من هذا . إذا عجز أحد الشركاء عن تسديد ما عليه من الديون فإن باقى الشركاء يقومون بالسداد نيابة عنه ، ويتحملون أعباء تلك الخسارة من أموالهم الخاصة .

ولهذا النوع من الشركات مزايا وعيوب نجملها فيما يلى : —

(١) سبق أن أوضحنا أن بعض المنظمات ذات النشاط المماثل فى الخارج لجأت إلى التعاون سوياً عن طريق تجميع مشترياتها والاتجاه بها رأساً إلى مصادر الإنتاج ، وقد ساعد هذا كثيراً على حصولها على خصم الكمية . يرجع إلى ص ٩٠ من هذا الكتاب .

(٢) عنوان الشركة هو الاسم الذى تتخذه الشركة لنفسها لتتميز به عن غيرها ، ولتتعامل به مع الجمهور كشخص معنوى منفصل عن الشركاء .

(٣) يرجع إلى المواد ٢ ، ٢٢ من القانون التجارى المصرى ، وإلى « كتاب الشركات » للأستاذ الدكتور محمد كامل أمين ملش ص ٧٥ .

المزايا :

(ا) تساعد هذه الشركات على تضافر الجهود للقيام بالأعمال التى يعجز الفرد عن القيام بها .

(ب) « إذا تعدد الشركاء المنتدبون للإدارة دون أن يعين اختصاص كل منهم ، ودون أن ينص على عدم جواز انفراد أى منهم بالإدارة كان لكل منهم أن يقوم منفرداً بأى عمل من أعمال الإدارة » (١) . ويساعد هذا على السرعة فى تحين الفرص واتخاذ القرارات المناسبة التى تعود على الشركة بالأرباح .

(حـ) نظراً لأن مسئولية الأعضاء تضامنية ، فإنه يغلب عليهم جميعاً الحرص والحذر فيما يتخذونه من قرارات أو يعقدونه من صفقات .

(د) إذا تميز الشركاء أو بعضهم بالغنى وحسن السمعة ، فإن ذلك يسمح للموردين والبنوك بزيادة الائتمان اعتماداً على إمكان حصولهم على ما لهم من أموال فى ذمة الشركة من أموال الشركاء الخاصة .

(هـ) يعتبر هذا النوع من الشركات أكثر دواماً من المشروعات الفردية نظراً لما قد ينص عليه فى عقودها من استمرارها فى العمل فى حالة وفاة أحد الشركاء على أن يحصل ورثة الشريك المتوفى على نصيبهم طبقاً للشروط المتفق عليها فى عقد الشركة . كما وأنه فى حالة مرض أحد الشركاء تستمر الشركة فى عملها دون توقف نظراً لقيام بقية الشركاء بمهمة الإدارة .

(و) إذا تعددت كفايات الشركاء الفنية والادارية ، أمكن تقسيم العمل بينهم بحيث يتولى كل شريك نوع العمل الذى يحسن القيام به ؛ الأمر الذى يغنى عن استئجار مثل هذه الكفايات من الخارج ويساعد على تقدم الشركة واطراد نموها نظراً لوجود الحافز الشخصى لدى الشركاء .

(١) يرجع إلى المادة رقم ٥١٧ من القانون المدنى الجديد .

العيوب :

(ا) تنحل الشركة إذا توفى أحد الشركاء ، وذلك إذا لم ينص على خلاف ذلك فى عقد الشركة . كما وتنحل أيضاً إذا أفلس أحد الشركاء .

(ب) قد يؤدى تعدد الشركاء المنتدبون للإدارة إلى قيام أحدهم بعمل من أعمال المجازفة والمخاطرة قد يعرض الشركة لخسائر جسيمة يتحمل نتائجها بقية الشركاء سواء فى نصيبهم فى الشركة . أو فى أموالهم الخاصة .

(حـ) قد تتوسع الشركة فى نشاطها فتحتاج إلى مزيد من الأموال ، وقد يدفعها ذلك إلى ضم شركاء جدد بقصد الحصول على المال دون أن تتوافر فيهم الصفات التى تحقق الانسجام بين بقية الشركاء .

(د) صعوبة انسحاب الشريك المتضامن أو إحلال غيره محله ، إذ لا يجوز لأى شريك من الشركاء أن يتنازل عن نصيبه فى الشركة لآخر إلا إذا وافق على ذلك بقية الشركاء . والسبب فى ذلك أن شركة التضامن من شركات الأشخاص التى يعتمد تكوينها على الثقة ومعرفة الشركاء بعضهم لبعض .

(هـ) إذا نص فى عقد الشركة على أن تكون قرارات الشركاء بالإجماع أو الأغلبية ، فإن ذلك قد يؤدى إلى صعوبة اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة ، كما وقد يؤدى إلى ضياع بعض الفرص لمصلحة الشركة والتى يتطلب انتهازها البت السريع .

(و) وعجز مثل هذا النوع من الشركات عن القيام بالمشاريع الضخمة التى تتطلب رؤوس أموال كبيرة .

٣ — شركة التوصية البسيطة :

تعرف شركة التوصية بأنها الشركة التى تعقد بين شريك واحد أو أكثر

مسئولين ومتضامنين وبين شريك واحد أو أكثر يكونون أصحاب أموال فيها وخارجين عن الإدارة ويسمون « موصين »[١] .

وينطبق على الشريك المتضامن فى شركة التوصية جميع ما سبق أن ذكرناه عن الشريك المتضامن فى شركة التضامن ، فالشركاء المتضامنون هم المسئولون عن الإدارة ، وعليهم أن يقدموا حصتهم فى رأس المال ، وبالإضافة إلى ذلك فإن جميع أموالهم الخاصة تعتبر ضامنة لديون الشركة وتعهداتها .

أما الشريك الموصى فإنه يلتزم بتقديم حصته فى رأس المال بالقدر وفى الميعاد المتفق عليه ، ومسئوليته محدودة بمقدار حصته فى رأس المال ، ويجب أن لا يدخل اسمه فى عنوان الشركة وإلا اعتبر مسئولا على وجه التضامن مع بقية الشركاء المتضامنين عن جميع ديون الشركة وتعهداتها قبل الغير .

وتتشابه شركة التوصية البسيطة مع شركة التضامن فيما يلى :

(ا) حصة الشريك الموصى كحصة بقية الشركاء المتضامنين يجوز أن تكون عيناً أو نقداً ، ولا يجوز لأحد من الشركاء سواء أكان موصياً أو متضامناً أن يتنازل عن حصته فى رأس المال إلى الغير دون موافقة بقية الشركاء ، وقد ينص عقد الشركة على شروط معينة يجب توافرها عند حدوث التنازل .

(ب) يلزم أن يكون لشركة التوصية عنوان خاص بها ويجب أن يكون هذا العنوان اسم واحد أو أكثر من الشركاء المسئولين المتضامنين[٢] . ولا يجوز أن يدخل فيه أحد من الشركاء الموصين حتى لا يتوهم الغير أنه مسئولا أيضاً بالتضامن ، ويضاف[٣] إلى اسم الشخص أو الأشخاص المسئولين فى عنوان الشركة لفظ « شركاه » أو « شركاهم » .

(١) يرجع إلى المادة رقم ٢٣ من القانون التجارى المصرى .
(٢) يرجع إلى المادة ٢٤ تجارى مصرى .
(٣) يرجع إلى المادة رقم ٢٦ تجارى مصرى .

(حـ) مسئولية الشريك أو الشركاء المتضامنين فى شركة التوصية مسئولية مطلقة .

والشريك الموصى فى شركة التوصية حقوق تتلخص فيما يلى :

(ا) أعطى المشرع للشريك الموصى الحق فى مراقبة أعمال الشركة ، والإطلاع على سير العمل فيها ، وانتقاد الإدارة إذا رأى موجباً لذلك(١) .

(ب) للشريك الموصى نصيب فى أرباح الشركة وخسائرها ، فهو يقتسم الأرباح والخسائر مع غيره من الشركاء تبعاً لما تحققه الشركة من أرباح أو خسائر مع ملاحظة أن خسارته تتحدد بقدر حصته التى قدمها .

ولشركات التوصية البسيطة مزايا وعيوب فيما يلى :

المزايا :

(ب) يسمح مثل هذا النوع من الشركات بقيام النشاط الاقتصادى على مدى أوسع مما تقوم به شركات التضامن ، وذلك نظراً لوجود الشركاء الموصين الذين يقدمون المال ، وكلما احتاجت شركة التوصية إلى مال كان فى إمكانها أن تضيف إليها شركاء موصين فى الحدود التى ينص عليها عقد الشركة وموافقة الشركاء .

(ب) تبذل إدارة الشركة أقصى جهودها لتحقيق الكفاية الإدارية نظراً لما يخوله القانون للشركاء الموصين من حق الرقابة والاطلاع على دفاتر الشركة وحساباتها ومستنداتها .

(حـ) ييسر مثل هذا النوع من الشركات على فريق المستثمرين الذين لديهم المال ، ويخشون عواقب المخاطرة والمجازفة فى ميدان التجارة أن يستثمروا أموالهم فيدخلون فى هذا النوع من الشركات كشركاء موصين

---

(١) يرجع إلى المادة رقم ٣١ من القانون التجارى المصرى ، والمادة ٥١٩ من القانون المدنى المصرى .

فلا يعتبرون تجاراً ، وبذلك لايخشون عواقب إشهار الإفلاس إذا تعرضت الشركة لذلك .

(د) تحظر القوانين على بعض ذوى المهن الاشتغال بالتجارة ، ومثل هؤلاء يستطيعون أن يستثمروا أموالهم مع من يثقون فيهم عن طريق تقديم المال فقط كشركاء موصين .

(ه) ييسر مثل هذا النوع من الشركات للمخترعين الذين تنقصهم الأموال الوسيلة لتنفيذ اختراعاتهم ، إذ يستطيعون أن يتفقوا مع من يتوافر لديهم المال ، فيكونون معهم شركة توصية بسيطة يكون فيها المخترع شريكا متضامناً ومن يقدم المال شريكا موصياً .

العيوب :

(ا) عجز مثل هذا النوع من الشركات عن ارتياد ميادين النشاط الاقتصادى التى تتطلب رؤوس أموال ضخمة .

(ب) نظراً لأن شركة التوصية البسيطة تعتبر من شركات الأشخاص — إذ يعرف الشركاء المتضامنين والموصين بعضهم بعضاً — فإن استمرارها فى نشاطها رهين بحياة الشركاء وحسن سمعتهم ، إذ أن الشركة تنتهى بموت أحد الشركاء أو بالحجز عليه أو بإعساره (١) أو بإفلاسه .

(ح) غالباً مالا يفقه الشركاء الموصين لغة الأرقام والميزانيات ، الأمر الذى يجعل مراقبتهم غير مجدية بل الشائع أنهم لايستعملون ماخوله لهم القانون من حق الرقابة والإطلاع .

(د) يسمح مثل هذا النوع من الشركات للمتلاعبين وخربى الذمة من الشركاء المتضامنين أن يموهوا على الغير ويتسببوا فى ضياع أموالهم ، وذلك

---

(١) يرجع الى المادة رقم ٥٢٧ من القانون المدنى المصرى .

بأن يكون المتلاعب قليل المال شركة توصية بسيطة يكون هو وحده فيها الشريك المتضامن وتكون حصته فى رأس المال قليلة ، ثم يقوم بمعاملات ويدخل فى صفقات يغلب عليها صفة المجازفة والمخاطرة قد ينتج عنها خسارة كبيرة وضياع أموال الشركة ، أو قد يلجأ إلى التلاعب والاحتيال وتهريب أموال الشركة وحينئذ لن يستطيع الغير أو الشركاء الموصين الحصول على حقوقهم من الشريك المتضامن نظراً لعدم وجود مال خاص لديه .

٤ — شركة التوصية بالأسهم :

شركة التوصية بالأسهم هى شركة تعقد بين شريك واحد أو أكثر مسئولين ومتضامنين ، وبين عدد من الشركاء يسمون موصين يساهمون فى رأس مال الشركة بشراء أسهمها ، ولايتدخلون (١) فى الإدارة .

ويتضح من التعريف السابق أن شركة التوصية بالأسهم تحتل مركزاً وسطاً بين شركة الأشخاص والشركة المساهمة ، فرأس مالها مقسم إلى أسهم والشركاء فيها يكون واحد منهم أو أكثر مسئولا بالتضامن فى جميع أمواله عن ديون الشركة دون قيد أو حد كما سبق أن ذكرنا تماماً فيما يتعلق بشركة التضامن وشركة التوصية البسيطة ، ويوجد بجوار الشريك أو الشركاء المتضامنين شركاء آخرون موصون يساهمون فى رأس المال بشراء الأسهم المتساوية القيمة ، ولايسألون عن ديون الشركة و تعهداتها إلا بقدر مايمتلكون من أسهم فى شركة التوصية بالأسهم ، وهم فى هذا يشبهون المساهمين فى شركات المساهمة ، وهم ممنوعون من التدخل فى إدارة الشركة مثلهم فى هذا مثل الشركاء الموصين فى شركة التوصية البسيطة ، وتنوب الجمعية العمومية عن المساهمين الموصين فى مواجهة المديرين (٢) .

(١) يرجع إلى المادتين ٢٣ ، ٢٤ من القانون التجارى المصرى .

(٢) يرجع إلى المادة ٣٨ من القانون التجارى ، والمادة رقم ٦٠ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام بالشركات المختلفة . ونحب أن توجه الأنظار إلى أنه قد تم =

ولهذا النوع من الشركات مزايا وعيوب نجملها فيما يلى : —

المزايا:

(ا) أسهم المساهمين الموصين فى رأس المال يجوز تداولها كما هو الحال فى أسهم الشركات التى يثقون فيمن يقوم بإدارتها، الأمر الذى ييسر نوعاً ما مهمة التمويل ، لذلك غالباً ماتقوم هذه الشركات بنشاط اقتصادى أوسع مجالا مما تقوم به المشروعات الفردية وشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة .

(ب) يفضل بعض رجال الأعمال إنشاء مثل هذا النوع من الشركات حتى يتفادوا استصدار مرسوم مرخص بالتأسيس كما هو الحال فى شركات المساهمة ، إذ أن القانون قد أعفى شركة التوصية بالأسهم من استصدار هذا الترخيص وما يتبعه من ضرورة إجراء النشر بالجريدة الرسمية أو بالنشرة التى تصدرها وزارة التجارة [1] والصناعة .

= إعداد مشروع القانون الجديد للشركات ويقضى بان تتحول شركات التوصية بالأسهم إلى شركات توصية بسيطة أو شركات مساهمة طبقاً لأحكام معينة . ويسمح المشروع الجديد بأن تتكون شركات المسئولية المحدودة القائمة من عدد من شركاء لايزيد على خمسين ، كما يجوز أن يكون الحد الأدنى لرأسمالها ألف جنيه ، وأن يقسم إلى حصص متساوية لاتقل قيمة كل منها عن عشرين جنيهاً .

وقد خصص المشروع الجديد باباً مستقلا لأحكام تحويل الشركات من شكل إلى آخر على أن يتم ذلك بقرار يصدر طبقاً للأوضاع المقررة لتعديل العقد أو النظام . ويجب أن يكون قرار التحويل مصحوباً ببيان أصول الشركة وخصومها والقيمة التقريبية لهذه الأصول والخصوم . ويذكر فى القيد فى السجل التجارى وقت التحويل مصحوباً ببيان التقويم . ونص المشروع كذلك على أنه لايتم تحويل الشركات إلا إذا تمت إجراءات التأسيس المقررة للشكل الذى تحولت إليه ، وتحتفظ الشركة بعد تحويلها بحقوقها والتزاماتها السابقة على التحويل ولا يترتب على التحويل براءة ذمة الشركاء المتضامنين من التزامات الشركة السابقة على التحويل إلا إذا قبله الدائن . ويفترض هذا القبول إذا لم يعترض الدائن على التحويل كتابة خلال ثلاثة أشهر من تاريخ إنذاره رسمياً بقرار التحويل .

(١) يرجع إلى المادة رقم ٥٥ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات المختلفة . ونوجه النظر إلى التعديلات التى يزمع القانون الجديد للشركات إدخالها .

(ﺣ) تطبيق الأحكام المتبعة فى شركات المساهمة على شركات التوصية بالأسهم ، أعطى نوعاً من الاطمئنان للمساهمين الموصين بوجود رقابة محكمة لايتيسر وجودها فى المشروعات الفردية أو شركات الأشخاص والتوصية البسيطة .

(ء) يعتبر هذا النوع من الشركات أكثر استقراراً ودواماً نسبياً من شركات الأشخاص وشركات التوصية البسيطة ، حيث أن موت أحد المساهمين الموصين لايترتب عليه أى أثر فيما يتعلق بانقضائها .

العيوب :

(ا) عجز مثل هذا النوع من الشركات عن ارتياد ميادين النشاط الاقتصادى التى تتطلب رؤوس أموال ضخمة .

(ب) تنتهى شركة التوصية بالأسهم بموت الشريك الذى يعهد إليه بالإدارة إلا إذا نص على خلاف ذلك [1] .

(ج) إذا لم يتوافر فى الشريك المتضامن الذى يقوم بمهمة الإدارة الكفاية الإدارية بما تنطوى عليه من حسن السمعة وعوامل النزاهة والشرف فإنه قد يقوم ببعض التصرفات التى يعبث فيها بأموال المساهمين الموصين ، وقد تؤدى تصرفاته إلى انهيار الشركة .

٥ — شركة المحاصة :

شركة المحاصة هى شركة ليس لها رأس مال شركة ، ولا عنوان ، وتختص بعمل واحد أو أكثر من الأعمال التجارية . وتراعى فى ذلك العمل وفى الإجراءات المتعلقة به ، وفى الحصص التى تكون لكل واحد من الشركاء فى الأرباح الشروط التى يتفقون عليها .

(١) يرجع إلى المادتين ٧٩ ، ٦٠ من القانون التجارى المصرى .

ويتبين من التعريف السابق أن شركة المحاصة تعتبر شركة مستترة يعقدها الشركاء فيما بينهم ، أى غير ظاهرة ولا يشترط أن يعلم الغير بوجودها، وليست لها شخصية اعتبارية ، إذ ليس لها عنوان ولا رأس مال ولا ذمة مالية يعتمد عليها الغير ، وإنما تعتبر الحصص التى يقدمها الشركاء ملكا لهم طول مدة قيام شركة المحاصة . وفضلا عما تقدم فإنه ليس لشركة المحاصة موطن أو جنسية خاصة بها ، أو مدير يمثلها أمام القضاء.

ولهذا النوع من الشركات مزايا وعيوب نجملها فيما يلى : —

المزايا(١):

(ا) تتأسس هذه الشركات بسرعة فائقة إذ لا ضرورة فيها لتحرير عقد كتابى يتضمن شروطها إذ يكفى فيها الاتفاق شفويا .

(ب) أنها توافق جميع الملابسات وتتشكل فى ليونة وسهولة طبقاً للأحوال .

(ج) أنها تناسب الأعمال الجسيمة كما تناسب الأعمال البسيطة التى لا تحتمل مصاريف تأسيس شركة من الأنواع الأخرى .

(د) تسمح بتحقيق إتفاقات مجهولة من الغير ، وبذلك يمكنها تجنب منافسة المنشآت ذات النشاط الاقتصادى المماثل .

(ه) إن مصاريف تأسيسها وإدارتها قليلة جداً .

(و) توجد بعض مشروعات لا تؤسس من أجلها شركات ، فمبتكرها لا تتوافر لديه رؤوس الأموال اللازمة ولكنه يجدها أحياناً فى شركات المحاصة .

(ز) يوجد شركاء لا يحبون أن يظهروا أمام الجمهور .

---

(١) يرجع إلى ص ١٦٧ من كتاب « الشركات » للأستاذ الدكتور محمد كامل أمين ملش ، المرجع السابق .

العيوب :

(ا) ليس لهذه الشركات رأس مال دائم مستمر يكون ضامناً لديون الشركة ، وللدائنين المطالبة بديونهم من المدير فقط ولا أفضلية لهم على دائنى المدير الشخصيين بل يتحملون مزاحمتهم .

(ب) نظراً لأنه لا يشترط لتأسيسها ما اشترط فى غيرها من الشركات من الشروط الشكلية ، أى أنه لا يلزم تحريرها عقد إنشاء الشركة كتابة وإشهار ذلك العقد بالنشر والإعلان ، فإنه يصعب إثباتها إذ يتطلب ذلك إبراز[1] الدفاتر والخطابات .

(ج) نظراً لأن هذه الشركات مستترة فإنها قد تتهرب من الضرائب المستحقة على ما تحققه من أرباح ، فضلا عما تتكبده مصلحة الضرائب من جهود لإثبات وجودها والتعرف على حقيقة أرباحها .

٦ — شركة المساهمة :

شركة المساهمة هى تلك الشركة التى يقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية لا تقل القيمة الإسمية لكل منها عن جنيه ، ويكون السهم غير قابل للتجزئة ولا يجوز إصداره بقيمة أعلى إلا إذا قررت الجمعية العمومية[2] ذلك وتضاف هذه الزيادة إلى الإحتياطى القانونى للشركة ولو كان قد بلغ الخمس[3] من رأس المال . وتظل الأسهم إسمية إلى أن يتم الوفاء بقيمتها كاملة ، ويشترك حملة الأسهم فى تأسيس الشركة وإدارتها ، وتتحدد مسئولية كل منهم عن ديونها بقدر مايملكه من أسهم . ولا تحمل هذه الشركة[4]

---

(١) يرجع إلى المادة رقم ٦٣ من القانون التجارى المصرى .

(٢) مادة ٧ من القانون رقم ٢٦ سنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات المختلفة .

(٣) معدلة بالقانون رقم ١٥٩ سنة ١٩٥٦ .

(٤) المادة رقم ٣٢ تجارى مصرى .

عنواناً ، وإنما يكون إسمها مستمداً من[1] غرضها .

وتقوم الشركات المساهمة بدور مهم فى حياة الأمم الاقتصادية . إذ أنها تقوم بالمشروعات الضخمة التى يعجز الفرد بإمكانياته المحدودة عن القيام بها منفرداً وذلك كما هو الحال فى إنشاء شركات الصناعة الثقيلة كشركات الحديد والصلب أو شركات المرافق العامة كشركات السكك الحديدية ، وشركات النقل البحرى وشركات المناجم وشركات النور والمياه ... الخ ... لذلك يجب أن يقترن تأسيس هذه الشركات بالحكمة والحذر واتخاذ كافة الضمانات التى تكفل عدم العبث بأموال المواطنين ، وهذا ما تحاول كافة الدول العمل على تحقيقه ، نظراً لأن نجاح هذه الشركات يساعد على تدعيم الاقتصاد القومى ، ويعود بالرخاء على المواطنين . كما أن فشلها يعود بالاقتصاد القومى إلى الوراء ، ويؤدى بثروات الكثيرين من ذوى الدخل المحدود الأمر الذى يؤثر على مستوى معيشتهم اقتصادياً واجتماعياً .

ونظراً لما للشركات المساهمة من أثر بالغ على اقتصاديات الدول ، رأينا أن المشرع المصرى قد بذل حديثاً غاية جهده للعمل عن طريق التشريع لمنع قيام الشركات التى تريد العبث بثروة الجمهور فصدر القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ والذى راعى فيه المشرع إيجاد التوازن بين مبدأ التيسير على المتعاملين والحرية ومبدأ حماية حقوق المدخرين لحثهم على الإقبال على الاستثمار .

وفى عام ١٩٥٧ صدر القانون رقم ١١٤ بشأن تعديل بعض مواد قانون الشركات لسنة ١٩٥٥ ويتناول التعديل الأحكام الخاصة بمجالس إدارة الشركات والتصويت فى الجمعيات العمومية وكذلك مراقبى الحسابات وإجراءات التفتيش .

---

(١) المادة رقم ٣٣ تجارى مصرى .

وقد نص القانون على أنه لا يجوز أن يزيد عدد أعضاء مجلس الإدارة على سبعة وأن لا يقل عن ثلاثة ، وأن يكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة فى أية شركة مساهمة متمتعين بالجنسية المصرية ، وأنه يجب على المجلس أن يوزع العمل بين جميع أعضائه وفقاً لطبيعة أعمال الشركة ، وله أن ينيب أحد أعضائه للقيام بعمل معين أو أكثر أو بالإشراف على وجه من وجوه نشاط الشركة . كذلك نص القانون على أنه لا يجوز أن يجمع عضو مجلس الإدارة بين عضوية مجالس إدارة أكثر من شركتين ، ويجب أن يقتصر عضو مجلس الإدارة المنتدب على شركة واحدة . كذلك لا يجوز أن يكون مدير الشركة أو أى موظف بها عضواً فى مجلس إداراتها ، كما لا يجوز لعضو مجلس الإدارة أن يقوم بصفة دائمة بأى عمل فنى أو إدارى فى شركات مساهمة أخرى إلا بترخيص خاص من رئيس الجمهورية .

أما فيما يتعلق بالتصويت فى الجمعية العمومية فقد أصبح من غير الجائز أن ينيب المساهم أحد أعضاء مجلس الإدارة فى حضور الجمعية العمومية وأصبح من الواجب أن يكون الوكيل مساهماً . كما لا يجوز أن يزيد عدد الأسهم التى يحملها الوكيل بهذه الصفة على ٥٪ من أسهم رأس مال الشركة.

ولا يجوز لمراقب حسابات الشركة المساهمة أن يعمل كمدير أو كعضو مجلس إدارة أو أن يشتغل بصفة دائمة أو مؤقتة بأى عمل فنى أو إدارى أو استشارى فى الشركة التى كان يراقب حساباتها قبل مضى ثلاث سنوات من تركه العمل بها .

ولقد تلاحقت[1] بعد ذلك القوانين المعدلة والمنظمة لهذه الشركات ، أملا فى إصلاحها وأن يساعد ذلك كثيراً على إنهاء الفساد الذى كان يحكم بعض الشركات المساهمة .

(١) يرجع مثلا إلى القوانين رقم ١١٤ ، ١٩٨ سنة ١٩٥٨ ، وكذلك إلى القوانين رقم ٧ ، ٥٩ ، ١٤٩ سنة ١٩٥٩ .

وفى عام ١٩٦١ ، وهو العام الذى تميز بصدور القرارات الاشتراكية العظيمة ، صدر القانون رقم ١١٤ يوضح كيفية تشكيل مجالس الإدارة فى الشركات والمؤسسات ، ونص فى المادة الأولى منه على أنه يجب ألا يزيد عدد أعضاء مجلس إدارة أى شركة أو مؤسسة على سبعة أعضاء من بينهم عضوان ينتخبان عن الموظفين والعمال فيها ، على أن يكون أحدهما عن الموظفين والآخر عن العمال . وكان القانون المشار إليه يهدف إلى إشراك العمال فى إدارة الشركات والمؤسسات باعتبار أن دور العمل لا يقل أهمية عن رأس المال فى الإنتاج الذى تضطلع به الشركات والمؤسسات .

ثم صدر القانون رقم ١٤١ لسنة ١٩٦٣ فى شأن تشكيل مجالس الإدارة فى الشركات والجمعيات والمؤسسات الخاصة وكيفية تمثيل العاملين فيها . وقد نصت الفقرة الأولى من المادة الأولى منه على أن يشكل مجلس إدارة الشركة من تسعة أعضاء على الأكثر يكون من بينهم أربعة ممن يعملون فيها . كما نصت المادة الثانية على أن تسرى أحكام المادة السابقة على الجمعيات والمؤسسات الخاصة التى يصدر بتشكيلها قرار من وزير العمل[1] .

وللشركات المساهمة مزايا وعيوب نجملها فيما يلى :

المزايا :

(ا) تعتبر الشركات المساهمة أكثر المشروعات استقراراً ودواماً حيث أن موت أحد المساهمين لا يترتب عليه أى أثر فيما يتعلق بانقضائها .

(ب) يَسَّر القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ على أكبر عدد ممكن من المواطنين مهمة الاكتتاب فى أسهم الشركات المساهمة بنصه على تقسيم رأس مال الشركة إلى أسهم متساوية القيمة لا تقل القيمة الإسمية لكل منها عن

(١) نرجو الرجوع إلى القانون رقم ١١٤ لسنة ١٩٦١ ، والقانون رقم ١٤١ لسنة ١٩٦٣ ، والقانون رقم ٥٦ لسنة ١٩٦٤ ومذكرته الإيضاحية .

جنيه[1] ، وبذلك تستطيع هذه الشركات أن تجمع رؤوس الأموال الضخمة التى تمكنها من ارتياد ميادين النشاط الاقتصادى التى تتطلب رؤوس أموال ضخمة .

(ح) تستطيع هذه الشركات أن تنوع إصدار أسهمها وكذلك سنداتها وبذلك يستطيع جمهور المستثمرين أن يفاضل بين الاكتتاب فى الأسهم أو السندات تبعاً لما يرونه أفضل من وجهة نظرهم ، هذا مع ملاحظة أن كثيراً من المستثمرين يدخلون فى الاعتبار عند الاكتتاب فى الأسهم أو السندات اليسر الذى يجدونه فى بيعها فى البورصة إذا ألجأتهم الحاجة ، ومثل هذا اليسر لا يوجد فى الأنواع الأخرى من المشروعات .

(د) تيسر هذه الشركات على المحظور عليهم بحكم القوانين الإشتغال بالتجارة ، كالموظفين وبعض ذوى المهن الحرة ، وتيسر عليهم مهمة استثمار أموالهم فى الشركات التى يثقون فى إدارتها ويتنبأون بنجاحها .

(ه) لا يستطيع أعضاء مجلس الإدارة (وهم الذين يملكون السلطة العليا فيما بين دور انعقاد الجمعية العمومية) لا يستطيعون أن يتصرفوا فى شئون الشركة طبقاً لأهوائهم ورغباتهم ، بل يقيد تصرفاتهم ويحكمهم قانون الشركات والقانون النظامى للشركة ، وهذا على خلاف ما تجرى عليه الإدارة فى شركات الأشخاص حيث يملك الشركاء إذا ما أجمعوا أمرهم على أى عمل يتعلق بإدارة الشركة أن يتصرفوا وفق ما يريدون .

(و) تستطيع الشركات المساهمة بما لديها من إمكانيات مادية أن تستعين بذوى الخبرة من المتخصصين وبذلك تستطيع أن تطبق الأصول العلمية فى إدارتها :

(ز) يملك المساهمون عن طريق حضورهم فى الجمعية العمومية السلطة

---

(١) ينظر المادة ٧ من القانون والمعدلة بالقانون رقم ١٥٩ سنة ١٩٥٦ .

العليا فى الشركة ، ويراقبون تصرفات أعضاء مجلس الإدارة عن طريق تعيين مراقب حسابات أو أكثر من الأشخاص الطبيعيين ويقدرون أتعابه ، ويجوز للجمعية العمومية فى جميع الأحوال تغيير مراقب الحسابات إذا وجدت أن هناك أسباباً تبرر(١) ذلك .

(حـ) تخصص نسبة قدرها ٢٥٪(٢) من صافى الربح توزع طبقاً لقواعد معينة على العاملين فيها خلقاً للحوافز ودفعاً إلى زيادة الإنتاج .

العيوب :

(ا) يتطلب تأسيس الشركات المساهمة كثيراً من الإجراءات التى يتعين السير فيها لاستصدار الرسوم المرخص بتأسيسها وضرورة نشر عقد تأسيس الشركة ونظامها فى الجريدة الرسمية كلحق للمرسوم المرخص بتأسيسها على نفقة الشركة(٣) .

(ب) إذا لم يتوافر فى المؤسسين صفات النزاهة وحسن السمعة والكفاية الإدارية ، فقد يتلاعب بأموال المكتتبين ويودون بثرواتها ، فقد حدث فى أعقاب الحربين العالميتين الماضيتين أن اندفعت بعض رؤوس الأموال المصرية فى تكوين شركات المساهمة ، ولكن أظهر العمل أن الكثير منها تعمل مجالس إداراتها طبقاً لأهواء أعضائها ومن الأمثلة على ذلك شركتا زاما والعمرانية اللتان أعلن أعضاء مجالس إدارتيهما فى الجرائد أنه قد دفع

(١) يرجع إلى المادة رقم ٥١ من القانون رقم ٢٦ سنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات المختلفة . ونرجو ملاحظة أن الجهاز المركزى للمحاسبات قد أصدر تعليمات فى مارس ١٩٦٦ إلى الهيئات والمؤسسات العامة ، وما يتبعها من شركات وجميات ومنشآت بوجوب امتناعها عن تعيين مراقبين غير حكوميين لمراجعة حساباتها عن السنة المالية ١٩٦٦/٦٥ ؟ وذلك لأن القانون الخاص بتنظيم مراقبة حساباتها جعل هذا من اختصاص الجهاز .

(٢) يرجع إلى الفقرة (ب) من البند (٥) من المادة ١٤ من القانون رقم ٢٦ سنة ١٩٥٣ .

(٣) يرجع إلى المادة ١ ، ٢ من القانون رقم ٢٦ سنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات المختلفة .

نقداً مبلغ ٤٠٠٠ر جنيهاً ربع قيمة رأس المـــال المكتتب فيه حسب القانون ، ثم ظهر أنه لم يدفع المبلغ المذكور فتقدم بعض المكتتبين بالشكوى إلى النيابة العمومية فأجرت تحقيقاً تبين منه صحة الشكوى فأحيل المتهمون بالتضليل إلى المحاكمة الجنائية .

(ح) قد يتلاعب أعضاء مجلس الإدارة من ذوى الأغراض بميزانية الشركة فيظهرونها بحيث تحقق أرباحاً وهمية بقصد التلاعب بأسعار الأسهم فى البورصة فترتفع قيمتها ثم يتخلصون من أكبر عدد ممكن من الأسهم التى يملكونها بالبيع ويربحون الفرق بين القيمة الحقيقية والقيمة الصورية الأمر الذى يعود عليهم بالإثراء غير المشروع ، ويخسر مشترو هذه الأسهم وبقية المساهمين نتيجة لغش أعضاء مجلس الإدارة وتزويرهم[1] .

(د) قد يكون من عيوب الشركات المساهمة ما نشاهده من أن بعض الشركات تحتفظ لنفسها بجهاز إدارى ضخم ملىء بالوظائف البراقة المغرية وقد تتشعب هذه المناصب وتتشعب حتى يتولد عنها نظام إدارى هرمى يكلف الشركة مالا كثيراً .

٧ - الشركة ذات المسئولية المحدودة :

الشركة ذات المسئولية المحدودة هى شركة تجارية لا يزيد عدد الشركاء فيها عن خمسين شريكا ولا يكون كل منهم مسئولا إلا بقدر حصته ، ولا يجوز تأسيس الشركة أو زيادة رأس مالها أو الاقتراض لحسابها عن طريق الاكتتاب العام ، ولا يجوز لها إصدار أسهم أو سندات قابلة للتداول ، ويكون انتقال حصص الشركاء فيها خاضعاً لاسترداد الشركة وللشروط الخاصة التى يتضمنها عقد الشركاء فضلا عن الشروط المقررة فى القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ ولا يجوز لها أن تتولى أعمال التأمين أو أعمال البنوك أو

(١) نظراً لما يشكله مثل هذا التصرف من خطر كبير على الاقتصاد القوى صدرت تشريعات تؤدى إلى تدخل الدولة وتحكم الرقابة وعملية توزيع الأرباح .

الادخار أو تلقى الودائع أو استثمار الأموال لحساب الغير بوجه[٢] عام .

ولهذا النوع من الشركات مزايا وعيوب نجملها فيما يلى :

المزايا :

كانت الحاجة ماسة فى مصر إلى إنشاء نظام للشركات ذات المسئولية المحدودة ، وبوجه خاص لتدارك نقص جسيم أحس به أصحاب المنشآت الصغيرة أو الوسطى .. فكثيراً ما تزدهر هذه المنشآت ثم يطرأ على منشئيها ما يحول دون استمرارهم فى القيام على شئونها بسبب التقاعد أو المرض أو الموت ، فلا يجد من يخلفهم من أفراد العائلة سبيلا إلى الإبقاء عليها مع قصر مسئولية كل منهم على نصيبه فيها ، إلا عن طريق الإلتجاء إلى إنشاء شركات مساهمة ، وهو ليس بالطريق الهين بالنسبة إليهم ثم إن نظام شركات التضامن لا يحفز فى قسوته أصحاب المشروعات التى لا تحتاج إلى رأس مال طائل ، على اختيار هذا النوع من المشاركة . وما من شك فى أن الشركات ذات المسئولية المحدودة تفى بحاجات المستثمرين فى كل هذه الفروض وتعتبر ضماناً للإنعاش التجارى والصناعى ، والإبقاء بوجه خاص بالنسبة إلى طائفة عظيمة من المشتغلين بالتجارة[١] والصناعة .

(ب) توخى المشرع فى الأحكام التى أفردها للشركات ذات المسئولية المحدودة ، أن تكون وافية فى معنى التنظيم ، وأن تكون بسيطة بعيدة عن التعقيد دون إغفال للضمانات الضرورية التى تكفل حماية حقوق الشركاء وحقوق الغير .

(ح) تخصص الشركات ذات المسئولية المحدودة والتى يقل رأس مالها عن العشرين ألف جنيه ، والشركات التى يقل رأس مالها عن ذلك المبلغ

---

(١) ترجم الى المادتين رقم ٦٣ ، ٦٤ من القانون رقم ٢٦ سنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات المختلفة ، كما ونوجه النظر الى المشروع الجديد للشركات .

(٢) ينظر المذكرة الإيضاحية للقانون رقم ٢٧ لسنة ١٩٤٥ .

وتحدد بقرار من رئيس الجمعية نسبة قدرها[1] ٢٥٪ من صافي الربح توزع طبقاً للقواعد المقررة في هذا الشأن على العاملين في هذه الشركات ، وبذلك أوجدت الدول لدى العاملين في هذه الشركات حوافز تدفعهم إلى زيادة الإنتاج وتشعرهم بأنهم يعيشون في مجالات عمل هم أصحابها ، أو أن لهم حقاً ومصالح مباشرة فيها .

العيوب :

(ا) قيمة الحصة في الشركات ذات المسئولية المحدودة لا تقل عن عشرين جنيهاً ، في حين أن قيمة السهم في الشركات المساهمة لا تقل عن جنيه ، والسهم فيها قابل للتداول وهذا له دلالته ومعناه ، ومن المقرر أنه لا يتم تأسيس الشركة ذات المسئولية المحدودة إلا إذا وزعت جميع الحصص النقدية في عقد تأسيس الشركة بين الشركاء ودفعت قيمتها كاملة ، ويجب أن تودع الحصص النقدية أحد البنوك التي يصدر قرار بتعيينها من وزير التجارة والصناعة ، ولا تؤدى المبالغ التي تم إيداعها على هذا النحو إلا للمديرين المعينين في عقد تأسيس الشركة متى قدموا شهادة تثبت قيدها في السجل التجارى أو لمن أودع من الشركاء إن لم يتم القيد خلال ستة أشهر من تاريخ الإيداع[2] . ويتبين من الأحكام المتقدمة أن من شأنها أن تؤخر تأسيس الشركات ذات المسئولية المحدودة إلا أنها تحول في نفس الوقت دون قيام الشركات الصورية وتوفر على المديرين مشقة ونفقات مطالبة الشركاء بوفاء المتأخر من قيمة حصصهم .

(ب) الحد الأدنى لرأس مال الشركة ذات المسئولية المحدودة هو ألف جنيه ولا يجوز أن يقل عدد الشركاء عن إثنين ، فإن كان بين الشركاء

(١) نرجو الرجوع إلى القرار الجمهورى بالقانون رقم ٩ سنة ١٩٦٤ ، وإلى الفقرة (ب) من البند (٥) من المادة ١٤ من القانون رقم ٢٦ سنة ١٩٥٤ .

(٢) يرجع إلى المادة رقم ٦٧ من القانون رقم ٢٦ سنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات المختلفة .

زوجان وجب أن يكون عدد الشركاء ثلاثة على الأقل[1] . ويتبين من ذلك عجز مثل هذه الشركات عن ارتياد ميادين النشاط الاقتصادى التى تتطلب رؤوس أموال ضخمة ويكون لها صفة الدوام ، ومن أجل ذلك حرم عليها المشرع أن تتولى أعمال التأمين أو أعمال البنوك أو الإدخار أو تلقى الودائع أو استثمار الأموال لحساب الغير بوجه عام .

٨ — الجمعيات التعاونية :

تعريفها .

لعل من المستحيل أن نجد تعريفاً علمياً جامعاً يشمل جميع فروع التعاون ، ويمكن تطبيقه على جميع النظم والتجارب والمشروعات والأفكار التعاونية . فقد نشأ التعاون مجرد فكرة وفلسفة اجتماعية قامت فى ذهن البعض ، ثم تغيرت التفصيلات التطبيقية لتلك الفلسفة على ضوء التجارب العملية والظروف المحيطة ، ثم أظهرت التجارب نواحى جديدة فى مفهوم التعاون ، وتختلفت التطبيقات باختلاف المجتمعات ، ثم تبلورت الأفكار المستوحاة من التجارب فأخذت طابع مثل جديد يطلق عليها اسم «التعاون» ثم سارت بعض الدول فى طريق يختلف عن الذى سار فيه غيرها من الدول فنجح البعض وفشل الآخر ثم جاء الباحثون والدارسون وعلماء الاقتصاد والاجتماع بعد حوالى قرن من التجارب التعاونية وحاولوا وضع تعريف علمى شامل للتعاون فوجدوا أنفسهم أمام عدد كبير من « النظم » والفلسفات والأفكار والتجارب والتعريفات والإصطلاحات التى وضعها السابقون ، فوقفوا حائرين إزاء وضع تعريف علمى دقيق يشمل جميع فروع التعاون ، ويمكن تطبيقه على جميع النظم والتجارب والمشروعات والأفكار التعاونية ، ولكن من حسن حظ « المثل التعاونية » أن التعريفات

(١) فقرة ٢ من المادة ٦٦ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ .

المختلفة التى وضعت لتفسير التعاون تتفق فى المفهوم العام لكامتى التعاون والروح التعاونية ، فإنه على الرغم من اختلافها فى بعض التفصيلات التطبيقية ، لا تتعارض فى الجوهر ، وهذا مما ساعد على انتشار الدراسات التعاونية وعلى استمرار فكرة التعاون من حيث هى أسلوب صالح لتنظيم حياة الجماعة لم يثر حوله شك أو معارضة من النظم التى تعترف بمبدأ الملكية الخاصة .

وفيما يلى نورد بعض التعاريف للجمعيات التعاونية كما وردت فى كتابات مشاهير الباحثين فى القانون .

يعرف جينوفالينتى الجمعية التعاونية فيقول :

« الجمعية التعاونية هى تنظيم اقتصادى ضمن نظام المنافسة يهدف إلى الإصلاح الكلى أو الجزئى لنتائج سوء توزيع الثروة »[1] .

ويعرفها أندير أورن التعاونى السويدى فيقول :

« الجمعيات التعاونية نظام اقتصادى ينبثق من المصلحة المباشرة للأفراد القائمين به لإشباع حاجاتهم من السلع والخدمات ويتخذ شكل مشروعات حرة يقيمها من يريدون الإستفادة من العمليات والنشاط الذى تقوم به تلك المشروعات بقصد تحسين حالتهم الاقتصادية أو ممارسة مهنهم»[2] (يقصد التعاون الإنتاجى بين أفراد مهنة معينة) .

ويعرفها هل ، وتسكنز التعاونيان البريطانيان بقولهم :

— « إن الذى يضفى صفة التعاونية على مشروع معين هو تعمد الارتقاء بالتعاون إلى مرتبة مبدأ للتنظيم ليدعم ويستخدم فى تحقيق تلك الأهداف التى من أجلها قام المشروع »[3].

(١) Ghino Valenti : Quoted from *Economic Theory of Co-operation,* by Ivan V. Emelianoff 1948, p. 18.

(٢) Anders Orne : *Cooperative Ideals and Problems,* Translated by the Cooperative Union Ltd. 1937.

(٣) هل ، وتسكنز المرجع السابق ص ١٥ .

ويعرفها جيمس بيتر وارباس التعاونى الأمريكى بقوله :

« الجمعية التعاونية هى جمعية اختيارية ينظمها الأفراد على أسس ديمقراطية للحصول على حاجاتهم عن طريق العمل المتبادل حيث يكون الدافع الأول للانتاج والتوزيع هو خدمة الأفراد وليس الربح — وحيث يكون المبدأ القائم (لهذا التنظيم) هو أن أداء العمل المفيد يعود بالنجاح وبأفضل الجزاء[1] .

وتعتبر جمعية تعاونية طبقاً لأحكام قانون التعاون[2] فى الجمهورية العربية المتحدة كل جمعية ينشئها الأشخاص بصفتهم منتجين أو مستهلكين على الأسس الآتية :

(ا) أن يتكون رأس مال الجمعية من أسهم غير محدودة العدد ، ولكل شخص حق الاكتتاب فيها والنزول عنها لأى شخص آخر وفقاً لأحكام هذا القانون ونظام كل جمعية .

ومع ذلك يجوز أن يتكون رأس مالها من حصص على النحو الذى يبينه نظام الجمعية .

(ب) أن يكون لكل عضو فى الجمعية العمومية صوت واحد أياً كان عدد الأسهم التى يملكها .

(حـ) ألا تحصل أسهم رأس المال على فائدة تزيد على ٦٪ من قيمتها الإسمية .

(ء) أن يوزع صافى الربح الذى يجوز توزيعه على الأعضاء كل بنسبة تعامله مع الجمعية .

---

(١) جيمس بيتر وارباس « الديمقراطية التعاونية » ١٩٤٧ ، ص ٧ .

(٢) القانون رقم ٣١٧ سنة ١٩٥٦ الخاص بالجمعيات التعاونية مادة ٢ . ونرجو ملاحظة أن هناك مشروع قانون جديد للتعاون معروض على مجلس الأمة .

ولا يجوز لغير الجمعيات المكونة طبقاً لأحكام هذا القانون أن تضمن اسمها كلمة تعاون أو مشتقاتها .

ويجب أن يشمل اسم الجمعية ما يدل على صفتها التعاونية وغرضها الأصلي ومقرها ، ويجب ألا يتضمن اسمها أى شخص من أعضائها أو من غير أعضائها .

ويتبين مما سبق أن المشرع التعاونى فى الجمهورية العربية يتطلب ضرورة توافر أربعة مبادىء فقط من بين المبادىء التى نصت عليها المؤتمرات[1] التعاونية الدولية حتى يكون للجمعية الصفة التعاونية ، وهذه المبادىء هى الباب المفتوح للعضوية ، ديمقراطية الإدارة ، وضع حد أعلى على سعر الفائدة على رأس المال ، رد عائد المعاملات على أساس المشتريات .

ونظراً لتغير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية فى جمهوريتنا وذلك تبعاً لتغير نظام الحكم ونظام الملكية والتطلع إلى أن يكون التعاون عماد الإنعاش الاقتصادى فى المناطق الصحراوية . والريف والحضر ، هذا فضلا عن أن إرادة الثورة الوطنية آخذاً بالحلول الاشتراكية قد رأت ضرورة سيطرة الشعب على أدوات الإنتاج وعلى توجيه فائضها طبقاً لخطة محددة ، الأمر الذى أوضح الميثاق إمكان الوصول إليه بطريقتين[2] :

أولها : خلق قطاع عام وقادر يقود التقدم فى جميع المجالات ويتحمل المسئولية الرئيسية فى خطة التنمية .

ثانيهما : وجود قطاع خاص يشارك فى التنمية فى إطار الخطة الشاملة لها من غير استغلال .

(١) نرجو من القارىء الكريم بالرجوع إلى المناقشات التى أثيرت فى المؤتمرات التعاونية الدولية حول المفهوم الحقيقى للمبادىء التعاونية ورأينا فى هذا الموضوع وذلك فيما بين صفحتى ١٣٩ و ١٤٢ من هذا الكتاب .

(٢) نرجو الرجوع إلى الميثاق — الباب السادس « حتمية الحل الاشتراكى » .

على أن تكون رقابة الشعب شاملة للقطاعين مسيطرة عليهما معاً . ومن أجل ذلك فقد صدرت التشريعات فى جمهوريتنا بحيث تسمح بمتابعة هذا التطور وتفسح المجال لأشكال قانونية مستحدثة لإنشاء المشروعات العامة[١] .

وفيما يتعلق بالنشاط التعاونى فقد أنشئت المؤسسات العامة التعاونية .

المؤسسات العامة التعاونية :

نص التشريع فى جمهوريتنا العربية فيما مضى على إنشاء مؤسسات[٢] عامة تعاونية تكون كل منها مؤسسة عامة لها الشخصية الاعتبارية وتلحق برياسة الجمهورية ويصدر بتنظيمها قرار من رئيس الجمهورية وقد صدرت فعلا القرارات الجمهورية التى تنص على إنشاء المؤسسة التعاونية الزراعية العامة ، والمؤسسة العامة التعاونية الاستهلاكية ، والمؤسسة العامة للتعاون الإنتاجى ، والمؤسسة العامة التعاونية للاسكان .

وأغراض المؤسسات العامة التعاونية هى :

(ا) الاشتراك فى رسم السياسة العامة للقطاع التعاونى فى الاقتصاد القومى .

(ب) تنمية القطاع التعاونى بتوفير المعونة الفنية والمالية للجمعيات التعاونية .

(ج) الإشراف على هذه الجمعيات بما يكفل لها الاستقرار والبعد عن الاستغلال .

---

(١) نظراً لأن التوسع فى المشروعات العامة يعتبر من المبتكرات الحديثة فى تطورنا الثورى لذلك آثرنا أن نختتم بها هذا البحث الذى يتعلق بالأشكال القانونية للمشروعات .

(٢) يرجع إلى قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٢٦٧ لسنة ١٩٦٠ فى شأن المؤسسات العامة التعاونية . هذا مع رجاء ملاحظة ما طرأ على قانون المؤسسات العامة التعاونية بموجب القانونين رقم ٦٠ و ٦١ لسنة ١٩٦٣ .

وتتولى كل مؤسسة بوجه خاص الإشراف على فرع من فروع النشاط التعاونى الزراعى أو الإنتاجى أو الاستهلاكى أو الإسكانى .

ولكل مؤسسة فى سبيل تحقيق أغراضها أن تساهم أو تشترك فى رأس مال الجمعيات التعاونية الآتية :

(ا) الجمعيات التعاونية التى لا يقتصر ما تؤديه من خدمات وأعمال على أعضائها .

(ب) الجمعيات التعاونية المشتركة والعامة .

(ج) الاتحادات التعاونية .

وتعتبر المؤسسة مساهمة أو مشتركة فى الجمعية بمجرد صدور قرار من مجلس إدارة المؤسسة بذلك وتخطر به الجمعية خلال ثلاثة أيام من تاريخ صدوره . وللمؤسسة أن تمد هذه الجمعيات بقروض أو إعانات أو تضمنها لدى الغير .

وللمؤسسة تأسيس جمعيات تعاونية لتحقيق الأغراض التى تراها لازمة لتنمية الاقتصاد القومى ولها أن تتولى تأسيس هذه الجمعيات بمفردها دون أن يشترك معها مؤسسون آخرون .

ويكون لكل مؤسسة ممثل فى مجلس إدارة كل جمعية تساهم فى رأس مالها أو تمدها بقروض أو إعانات أو تضمنها لدى الغير ، ويكون لممثل المؤسسة ، ما لسائر أعضاء المجلس من سلطات وحقوق ، ويكون له كذلك أن يقدم إلى مجلس الإدارة والجمعية العمومية المقترحات والتوجيهات المتعلقة بإدارة الجمعية .

ويجب على ممثلى كل مؤسسة فى مجالس إدارة الجمعيات التعاونية وجمعياتها العمومية إبلاغ رئيس مجلس إدارة المؤسسة بالقرارات التى تصدرها تلك

المجالس والجمعيات خلال ثلاثة أيام من تاريخ صدورها وذلك فى حالة إذا ما صدرت هذه القرارات على خلاف ما يراه ممثلى المؤسسة .

لرئيس مجلس إدارة كل مؤسسة عند إبلاغه بالقرار حق طلب إعادة النظر فيه خلال أسبوع من تاريخ إبلاغه وإلا اعتبر نافذاً .

فإذا اعترض على القرار فلا ينفذ إلا إذا وافق عليه مجلس الإدارة والجمعية العمومية على حسب الأحوال بأغلبية ثلثى الأصوات على الأقل .

تقدم كل جمعية تعاونية تشترك فيها مؤسسة عامة تعاونية إلى مجلس إدارة هذه المؤسسة تقريراً دورياً عن نشاطها . وكذلك تقريراً سنوياً عن ميزانيتها ولمجلس إدارة المؤسسة إبداء ملاحظات على هذه التقارير ويجب أن تتلى هذه الملاحظات فى الجمعية العمومية .

يضع مجلس إدارة كل مؤسسة لائحة بنظام الرقابة على الجمعيات التعاونية التى تشترك فيها ، وذلك كله دون الإخلال بالرقابة المنصوص عليها فى قانون الجمعيات التعاونية .

الجمعيات المشتركة :

يسمح القانون[1] التعاونى لكل جمعيتين تعاونيتين أو أكثر أن يشترك فى تأسيس جمعية تعاونية مشتركة للقيام بخدمات اقتصادية أو مالية أو اجتماعية تتطلبها الجمعيات المنتمية إليها ، أو تحديد الوسائل التى تكفل للجمعيات المذكورة تحقيق هذه العمليات . أو تقديم المواد التى تستهلكها هذه الجمعيات ولا يجوز أن تقبل الأفراد من ضمن أعضائها .

الجمعية التعاونية العامة :

يسمح القانون التعاونى أيضاً للجمعيات التعاونية والجمعيات التعاونية

(١) مادة رقم ٤٣ من القانون رقم ١٣٧ لسنة ١٩٥٦ .

المشتركة أن تكون جمعيات تعاونية عامة ، والغرض من إنشائها تحسين حالة أعضائها اقتصادياً واجتماعياً بالسير على المبادىء التعاونية طبقاً لأحكام قانون التعاون ، فمثلا الجمعية التعاونية للاتجار بالجملة للجمهورية العربية كانت تقوم بالأعمال الآتية على وجه[1] أخص :

١ — إجراء عمليات بالجملة محلياً ، وعن طريق الاستيراد والتصدير لكل ما تتطلبه الجمعيات المنتمية إليها لحسابها .

٢ — تهيئة الوسائل التى تكفل للجمعيات المذكورة تحقيق هذه العمليات .

٣ — إقامة المصانع التى تنتج ما يحتاج إليه أعضاؤها من السلع .

٤ — القيام بأعمال تسويق المنتجات فيما بين الجمعيات الإنتاجية الزراعية والصناعية والجمعيات الاستهلاكية المنضمة إلى عضويتها .

٥ — إدارة متاجر التجزئة تنفيذاً لرسالتها وتشجيعاً للحركة التعاونية المنزلية فى المناطق الخالية منها ، أو حيث توجد الجمعيات الضعيفة ويجوز للجمعيات الاقتراض وقبول الودائع .

ونظراً لما تهدف إليه الحركة التعاونية من رفع المستوى الاقتصادى والاجتماعى لمجموع أفراد الشعب ، متبعة فى ذلك الوسائل الشريفة التى تبعد بها عن الاستغلال والانتهازية فقد منحها المشرع فى الجمهورية بعض المزايا نجملها[2] فيما يلى :

١ — تعفى الجمعيات التعاونية من جميع الرسوم النسبية وغيرها مما يستحق

---

(١) المادة ٤ من القانون النظامى الجديد للجمعية المعدل طبقاً للقانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ فى الاجتماع الاستثنائى المنعقد يوم الخميس أول أكتوبر سنة ١٩٥٩ وقد صفيت هذه الجمعية الآن لتقوم بوظيفتها الجمعية المركزية التابعة المؤسسة العامة التعاونية الاستهلاكية .

(٢) يرجع إلى قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ١٢٨ لسنة ١٩٥٨ .

على العقود المتعلقة بتأسيسها أو بتعديل نظامها ، كما أن التصديق على الإمضاءات والنشر الخاصين بالعقود المذكورة يكونان بلا مقابل .

٢ — تعفى من رسوم التسجيل التى يقع عبء أدائها عليها فى العقود الملكية والرهن والعقود الخاصة بالحقوق العينية العقارية الأخرى وكذلك من رسوم التصديق على التوقيعات .

٣ — تعفى من كافة رسوم الدمغة المفروضة حالياً والتى تفرض مستقبلا على جميع العقود والمحررات والأوراق والمطبوعات والسجلات وغيرها .

٤ — تعفى من كافة الضرائب المفروضة حالياً والتى تفرض مستقبلا على الأرباح التجارية والصناعية .

٥ — تعفى من تقديم التأمين المؤقت الذى يشترط دفعه مقدماً للدخول فى المناقصات التى تطرحها الحكومة والسلطات المحلية بشرط أن تكون التوريدات المطلوبة داخلة فى دائرة أعمالها .

٦ — تعفى الجمعيات التعاونية الزراعية من الرسوم الجمركية المفروضة على ما تستورده من جرارات لازمة لنشاطها والآلات الزراعية اللازمة كذلك لنشاطها على أن يصدر بتحديدها قرار من وزير المالية وبالاتفاق مع وزير الشئون الاجتماعية والعمل .

٧ — تمنح تنزيلا قدره ٢٥٪ من أجور نقل العدد والآلات المذكورة آنفاً على السكك الحديدية التابعة للحكومة .

٨ — يكون الحق فى تخفيض رسوم التحليل فى المعامل الكيماوية للحكومة وغير ذلك من الخدمات التى تؤديها الحكومة ويحدد مقدار التخفيض ونوع الخدمات بقرار من الوزير المختص .

٩ — تمنح تخفيضاً قدره ٥٪ على الأقل من أثمان البذور والأسمدة

وغير ذلك من السلع التى تشتريها من مصالح الحكومة أو من التسليف الزراعى والتعاونى لمنفعة أعضائها شخصياً .

١٠ — يجوز أن تمنح إعانات من الحكومة أو مجالس المديريات أو المجالس البلدية لما تقوم به من الخدمات الاجتماعية فى منطقة أعمالها .

١١ — تعفى جميع المحررات وعقود المقاولة والرهن والحلول والتنازل والشطب وقوائم القيد وتجديداتها والشهادات العقارية والاطلاعات بجميع أنواعها المتعلقة بالقروض التى تقدمها البنوك والشركات والهيئات للجمعيات التعاونية لبناء المساكن من جميع الرسوم النسبية المقررة على التوثيق والإشهار والتسجيل وتخضع عقود البيع والرهن التى تصدر من الجمعيات التعاونية لبناء المساكن لأعضائها بشأن الأرض والمبانى لرسم شامل قدره خمسة جنيهات مهما كانت قيمة المسكن وذلك مقابل جميع ما يتعلق بعمليات التسجيل من شهر وتوثيق وغيرها .

٩ — المشروعات العامة :

تعريفها :

لم يعرف المشرع فى الجمهورية العربية المتحدة المشروع العام ولكنه أورد فى المذكرة الإيضاحية للقانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٦٣ بإصدار قانون المؤسسات العامة ، ضوابط لتعريف نوعين من أنواع المشروعات العامة وهى المؤسسة العامة والهيئة العامة ، فذكر أن المؤسسات العامة فى الغالب مرافق عامة تجارية أو زراعية أو صناعية أو مالية مما كان يدخل أصلا فى النشاط الخاص ورأت الدولة أن تتولاها بنفسها عن طريق المؤسسات العامة التى تمارس هذا النشاط أساساً بواسطة ما تنشئه أو تساهم فيه من شركات مساهمة أو منشآت أو جمعيات تعاونية .

فى حين أن الهيئات العامة فى الأغلب الأعم مصالح عامة حكومية منحها المشرع الشخصية الاعتبارية للخروج بالمرفق عن الروتين الحكومى .

ويرى وليم أ. روبسون William A. Robson[(١)] فى كتابه عن الصناعة المؤممة والملكية العامة أن المؤسسة العامة The Public Corporation .

تعتبر فى نطاق المنشآت الحكومية ، أهم المبتكرات الحديثة فى القرن العشرين ، وهى توجد فى شكل أو فى آخر فى كثير من الدول المختلفة فى شتى أنحاء العالم .

وهناك من الباحثين[(٢)] من يعرف المؤسسة العامة ، بأنها مشروع اقتصادى عام ، له شخصية معنوية ، تملكه الدولة وتديره بأساليب تختلف عن الإدارة التقليدية للجهاز الحكومى ، وذلك لسد حاجة عامة من حاجات المجتمع .

النظام القانونى للمشروعات العامة :

قسم المشرع المصرى فى الجمهورية العربية المتحدة النظام القانونى للمشروعات العامة إلى طوائف أربع بصفة[(٣)] أساسية وهى :

---

(١) يرجع الى : Nationalized Industry and Public Ownership, by William A. Robson-George Allen and Unwin Ltd., 1960, p. 28.

(٢) أتى بهذا التعريف الأستاذ الدكتور عبد السلام بدوى فى مؤلفه عن « الرقابة على المؤسسات العامة » . الناشر مكتبة الأنجلو المصرية — عام ١٩٦٥ صفحة ١٥ .

وقد أورد المؤلف عديد من التعريفات لكثير من الباحثين نرجو الرجوع إليها فى صفحة ١٤ وما بعدها منها مثلا تعريف بروفسور « فريدمان » أن المؤسسة العامة تتميز بأنها منظمة عامة ذات شخصية مستقلة تنشئها الدولة . وتتملكها بدون وجود مساهمين آخرين ، ومسئولة أمام السلطة التشريعية عن طريق الوزير المختص ، وتدار عن طريق مجلس إدارة تعينه السلطة التنفيذية ، ولها حسابات مستقلة تسير وفقاً لأساليب المشروعات الخاصة ، غير أنها تخضع المحاسبة العامة — يرجع الى :

R. Kelf Cohen, *Nationalization in Britain ; The End of a Dogma*, Second Edition ; Macmillan and Co. Ltd., London, 1961, p. 308.

(٣) يرجع الى البحث الخاص بالتنظيم الإدارى للمشروعات العامة . مجلة العلوم الإدارية السنة السادسة · العدد الثانى ديسمبر سنة ١٩٦٤ صفحة ٣٢٨ وما بعدها .

(ا) نظام المؤسسات العامة : وهى المشروعات الاقتصادية التى تمارس نشاطاً إقتصادياً سواء أكان زراعياً أو تجارياً أو مالياً .. إلخ . وتمنح الشخصية المعنوية ، وهذه يحكمها القانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٦٣ الذى استهدف تحديد وضعها القانونى بالنسبة للدولة ومدى إشراف الدولة عليها ومصادر تمويلها وكيفية إعداد ميزانيتها وبيان الجهة التى تتحمل عجز مواردها والتى يكون لها الفائض .. إلخ . وقد روعى فى كل ذلك أن تسير المؤسسات العامة على قدر الإمكان طبقاً للأوضاع المقررة فى القانون التجارى .

(ب) الهيئات العامة : وهى مشروعات إدارية ، الأصل أنها لا تمارس وظائف ذات طبيعة اقتصادية ولكن تمارسها على سبيل الاستثناء وحينئذ لا يكون الغرض من المشروع تحقيق ربح كما هو الشأن بالنسبة للمؤسسات العامة ولكن يكون الغرض منه تقديم خدمة للمواطنين بغض النظر عن التكلفة ويحكمها القانون رقم ٦١ سنة ١٩٦٣ . وقد نظمها على نحو مشابه للمؤسسات العامة ولكن مع مراعاة أن الهيئات العامة تدير أصلا مشروعات إدارية لا مشروعات اقتصادية فبسط عليها هيمنة شديدة من جانب الدولة وجعل نشاطها يدور بصفة أساسية فى نطاق القانون العام لا فى نطاق القانون الخاص كما هو الشأن بالنسبة للمؤسسات العامة .

(ج) شركات القطاع العام : وهى شركات تشكل وتدار على النمط المقرر فى القانون التجارى فيما عدا ما يرد به نص خاص مثل الأحكام التشريعية التى تنقل سلطة الجمعية العمومية للمساهمين إلى ممثل السلطة العامة ومثل لائحة العاملين بالشركات .. إلخ .

(د) الجمعيات التعاونية : وتدير مشروعات عامة تعاونية تخضع للأحكام الواردة فى التشريعات المقررة فى هذا الشأن .

القطاعات الاقتصادية التى تتولاها المشروعات العامة :

حدد ميثاق العمل الوطنى القطاعات التى تتولاها المشروعات العامة على الوجه التالى :

(ا) فى مجال الإنتاج عموماً :

يجب أن تكون الهياكل الرئيسية لعملية الإنتاج بالسكك الحديدية والطرق والموانى والمطارات وطاقات القوى المحركة والسدود ووسائل النقل البحرى والبرى والجوى وغيرها من المرافق العامة فى نطاق الملكية العامة للشعب .

(ب) فى مجال الصناعة :

يجب أن تكون الصناعات الثقيلة والمتوسطة والصناعات التعدينية فى غالبيتها داخلة فى إطار الملكية العامة للشعب . وإذا كان من الممكن أن يسمح بالملكية الخاصة فى هذا المجال فإن هذه الملكية الخاصة يجب أن تكون تحت سيطرة القطاع العام المملوك للشعب وفى ظله .

يجب أن تظل الصناعات الخفيفة بمنأى دائماً عن الاحتكار وإذا كانت الملكية الخاصة مسموح بها فى مجالها ، فإن القطاع العام يجب أن يحتفظ بدور فيها يمكنه من التوجيه لصالح الشعب .

(حـ) فى مجال التجارة :

يجب أن تكون التجارة الخارجية تحت الإشراف الكامل للشعب وفى هذا المجال فإن تجارة الاستيراد يجب أن تكون كلها فى إطار القطاع العام وإن كان من واجب رأس المال الخاص أن يشارك فى تجارة الصادرات وفى هذا المجال فإن القطاع العام لا بد أن تكون له الغالبية فى تجارة هذه الصادرات منعاً لاحتمالات التلاعب ، وإذا جاز تحديد نسب فى هذا النطاق

فإن القطاع العام لا بد له أن يتحمل عبء ثلاثة أرباع الصادرات مشجعاً للقطاع الخاص على تحمل مسئولية الجزء الباقى منها .

يجب أن يكون للقطاع العام دور فى التجارة الداخلية ، ولا بد للقطاع العام على مدى السنوات القادمة وهى المدة المتبقية من الخطة الأولى للتنمية الشاملة من أجل مضاعفة الدخل فى عشر سنوات[1] أن يتحمل مسئولية ربع التجارة الداخلية على الأقل منعاً للاحتكار ليفسح مجالا واسعاً فى ميدان التجارة الداخلية للنشاط الخاص والتعاونى على أن يكون مفهوماً بالطبع أن التجارة الداخلية خدمة وتوزيع مقابل ربح معتدل لا يصل إلى حد الاستغلال تحت أى ظرف من الظروف .

(د) فى مجال المال :

يجب أن تكون المصارف فى إطار الملكية العامة فإن شركات التأمين يجب أن تكون فى نفس إطار الملكية العامة صيانة لجزء كبير من المدخرات الوطنية وضماناً لحسن توجيهها والحفاظ عليها .

مزايا المشروعات العامة :

١ — إلى جوار الأهداف العامة التى ترمى إليها الدولة فى التوسع فى المشروعات العامة وهى : تنمية الاقتصاد القومى ورفع مستوى المعيشة وتقريب الفوارق بين الطبقات ومنع الاحتكار والاستغلال وسيطرة رأس المال ، فإنه توجد أهداف مباشرة تختلف باختلاف القطاعات الاقتصادية مثلا فى بعض المشروعات ذات الأهمية الحيوية لا ترمى الدولة إلى الربح بل أحياناً تحقق خسارة إذ أن هدفها الأساسى هو توفير الخدمات إلى الشعب كالسكك الحديدية ومؤسسات النقل العام أو الإذاعة . وفى بعض الأحيان

---

(١) أقر المؤتمر الوطنى للقوى الشعبية فى مايو سنة ١٩٦٢ الأهداف العامة لميثاق العمل الوطنى ، ويجوز إعادة النظر فى الميثاق كلياً أو جزئياً بواسطة مؤتمر آخر للقوى الشعبية .

يكون القصد من الالتجاء إلى المشروع العام المتحرر من الروتين الحكومي كالهيئة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية وللمؤسسات العامة للسينما والإذاعة والتليفزيون . وأحياناً يكون من أغراض المشروع العام تحقيق الربح وزيادة حجم النقد فى الدولة مثل المشروعات العامة التى تتولى قطاع السياحة والفنادق .

٢ — فى بعض الأحيان ترمى المشروعات العامة إلى الحد من الروح الاستغلالية لدى القطاع الخاص ، فقد عهد الميثاق إلى القطاع العام بتولى ربع التجارة الداخلية مع ترك الباقى للقطاع الخاص والتعاونى ، ولا شك أن تدخل المشروعات العامة فى هذا القطاع سيؤدى إلى منافسة القطاع الثانى مما يدفعه إلى التخلى عن الروح الأنانية الاستغلالية .

٣ — تهدف المشروعات العامة فى كثير من الأحيان إلى خلق فرص عمل جديدة لامتصاص القدر الزائد عن الحاجة من العمال الزراعيين وتحويلهم إلى قطاع الصناعة كما وتستهدف المشروعات العامة فى أحيان أخرى الدخول فى ميادين يحجم عنها القطاع الخاص إما لحداثتها أو لأنها لا تحقق ربحاً سريعاً أو تجاوز إمكانياته ومثل ذلك الصناعات الثقيلة والتعدينية .

٤ — المفروض أن تتنافس المشروعات العامة التى تمارس نشاطاً من نوع واحد فيما بينها ، فمثلا شركات المقاولات والإنشاءات لها جميعاً أن تتقدم بعطاءاتها فى المناقصات والمزايدات ، ويرسى العطاء على الشركة صاحبة أفضل عرض . وكذلك فإن شركات التأمين قد تتنافس فيما بينها فيما تمنح من مزايا وشروط للمتعاقدين معها .

وقد أوجد القانون وسيلة لتحقيق التعاون والتنسيق بين المشروعات العامة التى تمارس نشاطاً من نوع واحد بأن أنشأ مؤسسات عامة نوعية كل منها تشرف على الشركات والمشروعات التى تمارس ذات[1] النشاط .

(١) القانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٦٣ بشأن المؤسسات العامة .

٥ — كفلت القوانين التى أدت إلى توسع القطاع العام للقوى العاملة حقوقاً ومزايا جديدة لم يكن من المستطاع الحصول عليها فى ظل النظام الرأسمالى السابق ومن أهمها أنها أوجبت أن يكون أربعة من العاملين فى كل مشروع أعضاء فى مجلس إدارته الذى لا يزيد[1] عن تسعة ، فضلا عن حق العاملين فى كل مشروع فى الحصول على ٢٥٪[2] من أرباحه سنوياً منها جزء يوزع نقداً والباقى فى شكل خدمات تؤدى لهم . ولا شك أن مساهمة العاملين فى الشركات فى مختلف المشروعات العامة فى عضوية مجالس إدارتها قد حقق مبدأ الإدارة الذاتية للمشروعات العامة تمشياً مع مبدأ ديمقراطية الإدارة وجماعية القيادة ، ولا شك أن لهذا بواعث اقتصادية أيضاً لأن إشراك العاملين فى إدارة المشروعات باعتبارها ملكا للأمة يجعلهم يشعرون بأنهم يديرون فعلا مشروعاً يملكونه ويحصلون على جزء من أرباحه مما يزيد حوافز الإنتاج لديهم .

٦ — المشروعات العامة المتجانسة والتى تتخذ شكل شركات أو منشآت تتبع مؤسسة عامة واحدة وينبغى أن يتولى مجلس إدارة المؤسسة والهيئات العامة التى تباشر أعمالا تدخل فى مجال اختصاص وزارة واحدة تخضع لإشراف الوزير المختص الذى يقوم بالتنسيق بينها ، ولا يوجد ما يمنع من أن تنشأ علاقات ومعاملات بين مختلف المشروعات ولو كانت تتبع جهات متعددة .

٧ — يمكن دائماً للمشروعات العامة أن تستعين أو تتعاقد مع شركات ومنشآت القطاع الخاص مع ملاحظة أن هناك مجالات عمل معينة يحتكرها القطاع العام وفقاً لميثاق العمل الوطنى ومختلف قوانين الدولة .

٨ — تخضع المشروعات العامة لرقابة الدولة ممثلة فى ديوان المحاسبات ،

(١) يرجع إلى القانون رقم ١٤١ لسنة ١٩٦٣ ، وإلى القانون رقم ٥٦ لسنة ١٩٦٤ .
(٢) يرجع إلى القانون رقم ٩ لسنة ١٩٦٤ .

فضلا عن أنه قد أجيز للمؤسسات العامة أن تعين مراقباً أو أكثر للحسابات من الأشخاص الطبيعيين الذين تتوافر فيهم الشروط المبينة بالقانون الخاص بالمراجعين والمحاسبين ، وديوان المحاسبات هو الجهاز الذى يتولى مراقبة حسابات الدولة أيضاً ، وله حق الاعتراض على ما يكتشفه من مخالفات مالية ، وحق طلب محاكمة المسئولين عن هذه المخالفات .

ولهذه المراقبة أثر كبير فى دقة وانتظام سير أعمال المشروعات العامة .

٩ — كل مشروع من المشروعات العامة له حساباته المستقلة وميزانيته المستقلة ، فإذا كانت الشركات والجمعيات التعاونية مثلا تتبع كل مجموعة متجانسة منها إلى مؤسسة عامة واحدة إلا أن لكل من هذه الشركات والجمعيات التعاونية ميزانياتها وحساباتها مستقلة عن حسابات المؤسسة وميزانيتها ، وهذه الطريقة تمكن من الحصول على صورة واضحة عن مدى نجاح كل مشروع ، إلى جانب الحصول على صورة إجمالية عامة عن ميزانيات وحسابات المؤسسات العامة وتقارير مكاتب المتابعة .

مشكلات المشروعات العامة :

المؤسسات العامة فى الجمهورية العربية المتحدة قد تطورت من مؤسسات عامة للتنمية[1] هدفها تنمية أكثر من قطاع اقتصادى إلى مؤسسات نوعية متخصصة تعمل فى ظل نظام اقتصادى يأخذ بأسلوب التخطيط الشامل ، هدفه مضاعفة الدخل القومى فى عشر سنوات . غير أن المؤسسات العامة قد قابلتها بعض المشكلات فى هذه الفترة ، وهى مشكلات تصاحب غالباً فترة التنمية ومن هذه المشكلات ما يأتى :

١ — لم تتطور المنظمات الاقتصادية بعد تطوراً كاملا يتيح لها أن

---

(١) يرجع إلى « الرقابة على المؤسسات العامة » تأليف الدكتور عبد السلام بدوى . الناشر : مكتبة الأنجلو المصرية عام ١٩٦٥ صفحة ٥٢١ وما بعدها .

تعمل وفق نظام اقتصادى مخطط سواء من ناحية تكوينها أو إدارتها أو علاقتها بالأجهزة المركزية المختلفة — أو بالوحدات الاقتصادية ، فالتشريع وهو الأساس الذى تقوم عليه كافة العلاقات الاقتصادية ، لم يحدد على نحو دقيق أو مفصل معنى المؤسسة والدور الذى تقوم به . والعلاقة التى تربطها بالأجهزة المركزية والوحدات التابعة لها كذلك لم يتوحد الشكل القانونى للمشروعات التى تشرف عليها المؤسسات ودورها فى النشاط الاقتصادى .

ولقد ترتب على عدم وضوح التشريع المنشىء للمؤسسات العامة وجود بعض الثغرات القانونية والتنظيمية والإدارية فى علاقة المؤسسة مع غيرها من الأجهزة التى تتعامل معها أو تلك التى تراقب أداءها .

فنى علاقة المؤسسة بالأجهزة المركزية لم يتضح على نحو مفصل دور جهاز التخطيط أو المؤسسات فى إعداد الخطة ، ويتطلب الأمر وضع جداول إنتاجية ومالية مفصلة تحدد دور المشروعات فى تنفيذ الأهداف الكمية . كذلك فإن جهاز التخطيط لا يقوم بمتابعة الخطة على النحو المتبع فى النظم الاشتراكية .

٢ — لم يطور الجهاز المصرفى بعد ليساهم فى وضع الخطة بحيث يكون مسئولا عن إعداد الجداول المالية ، ومراقبة تنفيذ المؤسسات للخطة بمراجعة مخصصات الأجور والمواد الخام وكميات الإنتاج التى استهدفتها الخطة .

٣ — لم يتحدد بشكل واضح علاقة المؤسسات الإنتاجية بأجهزة التجارة .

٤ — نشأت مشكلة تعدد الأجهزة التى تراقب نشاط المؤسسات العامة مما أدى إلى الازدواج والتداخل فى اختصاصات هذه الأجهزة .

تاسعاً — اختيار وقت إنشاء المشروع :

لعل من أهم ما يجب أن تراعيه المشروعات وجوب اختيار الوقت المناسب للبدء بالقيام بنشاطها ، بحيث يكون ما تنتجه أو تقدمه من سلع أو خدمات فى متناول يد المستهلكين فى الوقت المناسب وفى المكان المناسب وبالسعر المناسب .

واختيار الوقت المناسب عامل مهم فى نجاح المشروعات ، ويراعى فيه تغير الفصول والمواسم والأذواق ، هذا فضلا عن ما يعتور الحياة الاقتصادية من تقلبات عديدة ما بين فترات الرواج وفترات الكساد وهى ما يطلق عليها إسم الدورات التجارية ، وما تخضع له أيضاً من ظروف طارئة نتيجة لنشوب الحروب أو انتشار بعض الأوبئة .

وقد حاول كثير من الباحثين الاقتصاديين التعريف بمظاهر الدورة التجارية وتحليل ما تمر به من فترات وبذلك يكون أمام رجال الأعمال بعض الجوانب تبصرهم وترشدهم بحقيقة الفترة التى يمرون بها ، ونوع الفترات التى تليها حتى يقيموا مشاريعهم على هدى بعض الحقائق التى تساعد على إقامة المشروعات وفقاً للظروف المحيطة ونوع الفترة التى تمر بها الحياة الاقتصادية .

« وبعض الاقتصاديين يعزو الدورة التجارية لأسباب غير اقتصادية كمحاولة جيفونز الربط بين حالة الحاصلات الزراعية وبين ظهور الكلف على قرص الشمس ، والبعض الآخر حاول تفسيرها بتقلبات كمية النقود وكان الاهتمام فى البداية منصباً على زيادة إنتاج الذهب ثم اتجه نحو تقلبات حجم الائتمان والنقود المصرفية . وفريق ثالث فسرها على أساس نظريات الإفراط فى إنتاج رأس المال الحقيق والمغالاة فى الرأسمالية . أما فى الفكر الحديث فنجد أن المدرسة السويدية تعزوها إلى اختلال العلاقة بين الادخار

والاستثمار ، ومنهم من يرى أنها ترجع إلى قصور الاستهلاك . وكل هذه النظريات تفتقد إلى التحليل المنطق ويعوزهـــا الإثبات والأسانيد[١] العلمية » .

ويلخص الدكتور محمد عبد العزيز عبد الكريم[٢] الفترات التى تمر بها الدورة التجارية بما يلى ، هذا مع ملاحظة أن موجتى الصعود والهبوط تتأثران بتقلبات ترجع إلى عوامل معقدة حتى أنه من الصعب أن تتماثل دورتان فى حدة تقلباتها أو فترات وجودها .

١ — فترة الكساد :

وتتميز هذه الفترة بانخفاض أسعار الأوراق المالية وانكماش المضاربة وانخفاض أسعار السلع عامة ، وينعدم النشاط التجارى ويقل الطلب على الائتمان فتزيد كمية النقود لدى البنوك تدريجياً كما تتميز هذه الفترة بانخفاض الأجور والتكاليف عامة وتقل كمية المخزون من السلع أو تنعدم وينخفض سعر الفائدة ونلاحظ أن فترة الكساد تحمل فى طياتها بذور الرفاهية .

٢ — فترة النقاهة :

وتتميز هذه الفترة بزيادة كمية النقود نتيجة التصفيات وانخفاض سعر الفائدة وبالإقبال على شراء السندات لأنها تصل إلى أقل الأسعار ، وشراء هذه السندات مع انخفاض أسعار السلع يعمل على بث روح النشاط التجارى وتبدأ أسعار الأوراق المالية فى الارتفاع وكذلك البضائع فيشجع ذلك على المضاربة الصعودية[٣] ويزيد الطلب على النقود للقيام بالمشروعات

(١) يرجع إلى « النظرية العامة لكينز » تأليف المرحوم دكتور جمال الدين محمد سعيد طبعة ١٩٥٨ ص ٣١٣ .

(٢) فى مؤلفه تنظيم وإدارة المشروعات .

(٣) نوجه النظر إلى أن هذه الأساليب التى تصاحب هذه الفترات من سمات المجتمعات الرأسمالية .

بخاصة الصناعية منها وأعمال التوسع ويبدأ سعر الفائدة فى الارتفاع تدريجياً كلما اشتد الطلب على النقود .

٣ — فترة الرفاهية :

تتميز هذه الفترة بزيادة الطلب على النقود والتهافت على البنوك من جانب رجال الأعمال ، لحاجتهم إلى النقود بجانب المضاربين تأخذ فى الزيادة كلما ازدادت أسعار السلع وتقل البطالة وترتفع الأجور وتزيد التكاليف وتصل الحال إلى أوجها فتنشأ كثيراً من المشروعات ويتسع الموجود منها ، وتبدأ الأرباح فى القلة فيزيد المخزون وتغرق الأسواق بالبضائع ويبدأ الدائنون فى المطالبة بديونهم واستمرار هذه الحال منطقياً يؤدى إلى حالة مالية غير سليمة وإلى نشاط تجارى غير عادى ويكفى للانهيار وقوع حادث صغير ، ويلاحظ أن الرفاهية تحوى فى طياتها بذور الأزمة والكساد .

٤ — فترة التوتر المالى :

تتميز هذه الفترة بتصفيات فى الأوراق المالية والديون التجارية وتوتر شديد فى الائتمان : فنشاط الأعمال وأسعار السلع تصل إلى أوجها وتصبح الأعمال غير السليمة التى تهدد بالانهيار ، وأول علامات الأزمة انهيار بعض المشروعات الضعيفة ، وتبدأ البطالة ويبدأ سعر الفائدة فى الارتفاع تدريجياً وتمتنع البنوك عن الإقراض وتقل النقود وينهار الائتمان .

٥ — الأزمة :

تتميز هذه الفترة بكثرة التصفيات فى السلع والأوراق وزيادة البطالة وانعدام الأرباح تقريباً بل وتحقيق خسائر كبيرة بسبب الإحجام عن الشراء والبيع الجبرى وتنكمش المشروعات ويزيد الذعر فتبدأ فترة من الحذر الشديد .

ويؤدى هذا الحال إلى إقفال بعض المصانع والحد من النشاط الصناعى والتجارى وانخفاض سعر الفائدة ووجود فرص حسنة للاستثمار ويعود بنا الحال حيث بدأنا . وهكذا [١] .

ويمكننا أن نوجز ما تقدم بأن هناك عوامل كثيرة تساعد بعضها بعضاً وتسند بعضها بعضاً تساعد على الرواج والرخاء الاقتصادى ، وهذا الرواج وهذا الرخاء يأخذ فى الارتفاع تدريجياً إلى أن يصل إلى فترة معينة تعتبر قمة هذا الرواج وقمة هذا الرخاء ، ثم يأخذ بعد ذلك هذا الرواج وهذا الرخاء فى الهبوط التدريجى نتيجة لعوامل كثيرة يمكن معرفتها بالرجوع إلى كتب الاقتصاد التى تبحث فى الدورات التجارية . كما وتبحث فى الظروف الطارئة التى تؤثر فى النشاط الاقتصادى وفى الدورة التجارية وتتسبب فى حدوث الأزمات ، وفى جميع هذه الأحوال يجب على المنظمين أن يحللوا مظاهر الحياة الاقتصادية ويدرسوا احتمالات المستقبل بحيث يختاروا الوقت المناسب لإقامة المشاريع الاقتصادية حتى يضمنوا لها النجاح والتقدم وتحقيق أهدافها القريبة والبعيدة المدى .

هذا مع رجاء ملاحظة أن الدول الاشتراكية تتخير الوقت المناسب لإقامة المشروعات وفقاً لخطة التنمية التى تضعها الدولة .

---

(١) يرجع إلى « تنظيم وإدارة المشروعات الصناعية » تأليف دكتور محمد عبد العزيز عبد الكريم طبعة ١٩٤٨ ص ٩٢ ، ٩٣ ، ونرجو ملاحظة أن هذه التقلبات وما يصاحبها من سمات أو عقبات وانتهاج أساليب معينة لمحاولة التغلب عليها كما هو موضح أعلاه فيما يتعلق بالدورة التجارية ، إنما تسير فى هذا الاتجاه فى المجتمعات الرأسمالية ، والتى تعمل على القضاء على ألوان الاختلال والاضطراب التى قد تطرأ على النشاط الاقتصادى ، وذلك بدلا من العمل على تحقيق نمو اقتصادى دائم وطويل الأجل وهو تهدف إليه المجتمعات الاشتراكية ؟ وكان كارل ماركس يرى أن عملية التطوير فى ظل الرأسمالية مضطربة وذلك بسبب الأزمات الاقتصادية الدورية .

عاشرا — إجراءات التنفيذ :

سبق أن أوضحنا ضرورة اتباع القواعد العلمية فى جميع الخطوات التى تتطلبها تكوين المشروعات ، وقد أوضحنا أن كل خطوة من هذه الخطوات تتطلب الكثير من البحوث والدراسات التى يستعان فيها بالمتخصصين من ذوى الكفايات العلمية ، كل فى مجال تخصصه وذلك حتى نضمن إقامة المشروعات على أسس علمية سليمة ، الأمر الذى يكفل لها الاستقرار ويحقق لها ما تهدف إليه من نجاح .

فإذا تم للمشروعات اتخاذ الخطوات التسع السابق ذكرها بما فى ذلك الوقت الذى تبدأ فيه بمزاولة نشاطها ، فيجب عليها أن تدخل فى اعتبارها عامل الوقت الذى قد تستغرقه الاستعدادات للتنفيذ بما فى ذلك السير فى الإجراءات الرسمية التى تتطلبها تشريعات الدولة حتى يخرج المشروع إلى حيز الوجود فى الوقت المحدد ويكتسب الشخصية المعنوية التى تيسر له القيام بنشاطه فى ظل القانون وحماية الدولة.

ولما كنا قد ذكرنا سابقاً الأساليب العلمية التى تتبع فى كل خطوة من الخطوات التى تتطلبها تكوين المشروعات . فيبقى علينا إذن أن نحدد الإجراءات الرسمية التى يجب على المشروعات السير فيها حتى تكتسب الشخصية المعنوية ، هذا مع ملاحظة أن لكل نوع من أنواع المشروعات بعض الاشتراطات التى تتطلبها الإدارات الحكومية المختلفة والتى يتعين تمام تنفيذها قبل السير فى إجراءات الإشهار والحصول على الترخيص بمزاولة النشاط . ففى دور الصناعة مثلا يوجد اشتراطات خاصة بطريقة تركيب المحركات والآلات ، وأخرى ترمى إلى سلامة العمال ، وغيرها خاص بإطفاء الحرائق وإبعاد الأخطار . هذا فضلا عن الاشتراطات الصحية بدورات المياه وأماكن الغسل والتهوية والإنارة وغيرها ،

واشتراطات أخرى بالمحال الخطرة أو المقلقة للراحة . وترى غالبية هذه الاشتراطات إلى الوقاية الصحية ، وإلى إبعاد الأخطار كالحريق وغيره وصيانة الأمن والمحافظة على سلامة الموظفين والعمال وعدم مضايقة الجمهور[1] .

فإذا تم تنفيذ هذه الاشتراطات تتخذ الإجراءات لإشهار المشروع .

المشروع الفردى :

أوجب القانون الخاص بنظام السجل التجارى الجديد على التاجر الفرد أن يقدم طلب القيد فى السجل خلال شهر من تاريخ افتتاح محله التجارى أو من تاريخ تملكه لمحل تجارى وأن يشتمل الطلب بعض البيانات[2] : الإسم واللقب ، اسم الشهرة للتاجر ، تاريخ ومحل الميلاد ، الجنسية ، النظام المالى للزواج ، الأهلية التجارية . اسم المحل التجارى ، نوع التجارة ، عنوان المحل الرئيسى ، عناوين الفروع ، أسماء وألقاب الوكلاء ، رقم تسجيل العلامات التجارية وبراءات الاختراع والرسوم والنماذج الصناعية المسجلة باسم التاجر .

شركات التضامن والتوصية والشركات ذات المسئولية المحدودة :

أوجب القانون المدنى[3] المصرى أن يكون هناك عقد مكتوب وإلا كان باطلا كل ما يدخل على العقد من تعديلات دون أن يستوفى الشكل الذى أفرغ فيه ، وعادة يشتمل العقد على البيانات الآتية :

١ — اسم وجنسية وعنوان كل شريك .

٢ — عنوان الشركة ومركزها العام .

---

(١) يرجع « المشروعات التجارية » — تأليف الأستاذ مليكه عريان الطبعة الرابعة صفحتى ٤٠ ، ٤١ .

(٢) المادة الثانية من القانون رقم ٢١٩ سنة ١٩٥٣ .

(٣) المادة ٥٠٧ من القانون المصرى .

٣ — الغرض من تأسيس الشركة ومدتها .

٤ — مقدار رأس مال الشركة وقيمة حصة كل شريك وكيفية سدادها .

٥ — تحديد مسحوبات كل شريك .

٦ — مكافأة من يتولى إدارة الشركة من الشركاء .

٧ — الفائدة على رأس المال وعلى المسحوبات .

٨ — طريقة توزيع الأرباح والخسائر .

٩ — انقضاء الشركة .

١٠ — كيفية تحديد نصيب الشريك فى حالة انسحابه من الشركة أو فى حالة الوفاة .

١١ — مراجعة حسابات الشركة .

شهر ملخص عقد الشركة :

أوجب القانون التجارى القيام بإجراءات(١) الشهر فى خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ التوقيع على عقد الشركة وتنحصر هذه الإجراءات فيما يلى :

(أ) يودع ملخص لعقد الشركة قلم كتاب كل من المحاكم الابتدائية التى يوجد فى دائرتها مركز الشركة أو فرع من فروعها ليسجل فى السجل المعد لذلك ويعلن بلصقه مدة ثلاثة أشهر فى اللوحة المعدة فى المحكمة للإعلانات القضائية .

(ب) ينشر ملخص لعقد الشركة فى إحدى الصحف التى تطبع فى مركز الشركة وتكون معدة لنشر الإعلانات القضائية ، أو فى صحيفتين تطبعان فى مدينة(٢) أخرى .

---

(١) المادة ٤٨ من القانون التجارى المصرى .
(٢) مادة رقم ٤٩ تجارى مصرى .

أما البيانات التي يجب أن يتضمنها الملخص وتنشر بالصحف فهي[١]:

١ — أسماء الشركاء وصناعتهم ومساكنهم .

٢ — عنوان الشركة .

٣ — بيان أسماء الشركاء المـــأذونين منهم بالإدارة وبالإمضاء باسم الشركة .

٤ — مقدار رأس المال المدفوع أو الذي يجب دفعه . .

٥ — بيان وقت ابتداء الشركة ووقت انتهائها .

القيد بالسجل التجاري :

أوجب القانون الخاص بنظام السجل التجاري قيد الشركة التجارية في السجل وأهم البيانات التي أوجب القانون ذكرها تتعلق بشكل الشركة عرض الشركة ، عنوان مركزها الرئيسي ، عنوان الشركة أو اسمها التجاري ، عناوين الفروع ، مقدار رأس المال وتكوينه ، مدة الشركة ، البيانات الخاصة بالشركاء المسئولين عن ديون الشركة ، والبيانات الخاصة بالمديرين ، ورقم تسجيل العلامات التجارية وبراءات الاختراع والرسوم والنماذج الصناعية المسجلة باسم[٢] الشركة .

أما فيما يتعلق بالشركات ذات المسئولية المحدودة فيلاحظ أن القانون رقم ٣٦ لسنة ١٩٥٤ قد رتب آثاراً قانونية هامة على قيد الشركة في السجل التجاري ، إذ أنها لا تكتسب الشخصية المعنوية إلا بعد قيدها في السجل التجاري ، ونشر عقدها على نفقتها في النشرة التي تصدرها وزارة الاقتصاد

---

(١) مادة ٥٠ تجاري مصري .

(٢) يرجع إلى المادتين رقمي ٧ ، ٨ من القانون ٢٠٩ لسنة ١٩٥٣ . ويلاحظ أن هذه الأحكام تسري على الشركات مهما كان غرضها التي تتخذ شكل شركات المساهمة أو شركات التوصية بالأسهم أو الشركات ذات المسئولية المحدودة (مادة ٢٢ مكرراً) .

وفقاً للاجراءات والأوضاع التى يصدر بتعيينها قرار من وزير الاقتصاد[١] ولا يجوز لها قبل ذلك مباشرة أى عمل من أعمالها .

الشركات المساهمة :

يتطلب المشرع المصرى لتنظيم سجل قيد طلبات الترخيص بتأسيس شركات المساهمة وإجراءاته وبيان الأوراق التى يجب إرفاقها ما يأتى[٢] :

١ — تقدم طلبات الترخيص بتأسيس شركات المساهمة إلى مصلحة الشركات بوزارة التجارة والصناعة ، ويجب أن يشمل الطلب على بيان باسم الوكيل عن الشركات الذى يباشر إجراءات تأسيسها ومهنته والعنوان الذى ترسل إليه المكاتبات المتعلقة بالتأسيس .

٢ — يجب أن يرفق طلب الترخيص بتأسيس شركة المساهمة بالمستندات الآتية :

(ا) الأوراق التى تثبت أهلية المتعاقـــدين وصفاتهم إذا اقتضى الأمر ذلك .

(ب) إذا كان بين المؤسسين شركة مساهمة مصرية فتقدم صورة محضر اجتماع الجمعية العمومية لمساهمى الشركة التى أصدرت قراراً بالاشتراك فى التأسيس .

٣ — شهادة الجنسية المصرية لكل من المؤسسين الذين حصلوا على الجنسية المصرية .

٤ — شهادة من أحد البنوك المعتمدة بأن المؤسسين اكتتبوا فى جميع أسهم الشركة ، وأدوا ربع القيمة الإسمية على الأقل للأسهم النقدية التى

(١) مادة ٧٠ من القانون المذكور المعدلة بالقانون رقم ٧ سنة ١٩٥٩ .

(٢) يرجع إلى قرار وزير التجارة والصناعة رقم ٣٨٣ سنة ١٩٥٤ .

ا كتتب فيها كل منهم ، وأنهم وضعوا هذا القدر تحت تصرف الشركة وأن يبقى مجمداً إلى أن يصدر المرسوم المرخص فى تأسيس الشركة .

٥ — فى حالة وجود حصص عينية ، يقدم قرار رئيس المحكمة الابتدائية التى يقع فى دائرتها مركز الشركة بتعيين الخبراء اللازمين لتقدير هذه الحصص وتقرير الخبراء بأن هذه الحصص قد قدرت تقديراً صحيحاً وأنه قد تم الوفاء بقيمتها كاملة . وإقرار التقدير من جماعة المكتتبين بالأوضاع المنصوص عليها فى المادة ٩ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ .

٦ — إذا تضمن العقد إنشاء حصص تأسيس أو حصص أرباح ، فتقدم الأوراق والوثائق التى تثبت وجود الالتزام أو الحق موضوع هذه الحصص والتى تثبت التنازل عنه للشركة .

٧ — شهادة بتسجيل رأس المال الأجنبى المستثمر كله أو أكثره فى الشركة طبقاً لأحكام القانون رقم ١٥٦ لسنة ١٩٥٣ فى شأن استثمار المال الأجنبى .

هذا ويلاحظ أن مصلحة الشركات تعد ملفاً خاصاً لكل شركة تودع فيه أوراق تأسيسها وكل تعديل يطرأ عليها .

القيد بالسجل التجارى :

يلاحظ أنه فيما يتعلق بالقيد بالسجل التجارى يسرى على الشركات المساهمة ما سبق أن ذكرناه فيما يتعلق بشركات الأشخاص وشركات التوصية والشركات ذات المسئولية المحدودة .

الجمعيات التعاونية :

يتطلب المشروع التعاونى الخطوات التالية لشهر الجمعيات[1] التعاونية :

---

(١) يرجع إلى المواد ١ ، ٢ ، ٣ من القرار الوزارى رقم ٨٣ باللائحة التنفيذية للقانون =

١ — يقدم مؤسسو الجمعية التعاونية طلب شهر الجمعية إلى مراقبة الشئون الاجتماعية والعمل الكائن فى دائرتها مركز (الجمعية) وفيما عدا الجمعيات التعاونية للاصلاح الزراعى فتقدم طلبات الشهر عنها إلى الإدارة العامة لشئون المراقبات . ويجب أن يرفق بالطلب المستندات الآتية :

(أ) محضر انتخاب اللجنة المؤقتة التى ينتخبها مؤسسو الجمعية من بينهم لإتمام إجراءات الشهر .

(ب) نسختان من كل عقد التأسيس ونظام الجمعية موقعة من المؤسسين ويصدق على توقيعاتهم من مراقبة الشئون الاجتماعية والعمل الكائن فى دائرتها مركز الجمعية ، فيما عدا جمعيات الإصلاح الزراعى فيتم التصديق على توقيعات المؤسسين بمعرفة إدارة التعاون بالإصلاح الزراعى .

(حـ) مشروع البرنامج السنوى لنشاط الجمعية الذى يعده المؤسسون لعرضه على الجمعية العمومية الأولى .

(د) إيصال إيداع رأس مال الجمعية المدفوع .

٢ — تراجع الإدارة العامة لشئون المراقبات المستندات المشار إليها فيما سبق فإذا كانت مطابقة للقانون قامت بإتمام إجراءات الشهر وإلا فلها أن ترفض الشهر أو تطلب تعديل النظام ، وعليها أن تخطر المؤسسين بالرفض أو بطلب التعديل خلال ستين يوماً من تاريخ ورود طلب الشهر إليها وإلا اعتبر الشهر واقعاً بحكم القانون ، ولذوى الشأن أن يتظلموا من قرار الرفض أو التعديل بطلب يقدم إلى وزير الشئون الاجتماعية والعمل خلال ستين يوماً من تاريخ إعلانهم بالقرار .

= رقم ٣١٧ سنة ١٩٥٦ ، الخاص بالجميات التعاونية .

ونحب أن نوضح أن كثيراً من القانونيين يرون أن الجمعيات التعاونية العامة من أشخاص القانون الخاص ، وتخضع فى مجموع نشاطها (عدا علاقاتها بالسلطات العامة) لقواعد القانون الخاص يرجع إلى النظام القانونى للقطاعين العام والخاص . مجلة العلوم الإدارية أغسطس سنة ١٩٦٥ ص ١٤٨ .

٣ — يكون شهر الجمعية التعاونية بتسجيلها فى سجل خاص يعد لذلك من الإدارة العامة لشئون المراقبات تدون فيه البيانات المنصوص عليها فى المادة ١٥ من القانون وتعطى الجمعية رقماً مسلسلا وتختم نسختا عقد تأسيسها بخاتم يدل على إتمام إجراءات الشهر يدون فيه تاريخ التسجيل ورقمها ثم يدون فيه بعد نشر ملخص عقد تأسيسها فى الجريدة الرسمية ، تاريخ هذا النشر ورقم عدد الوقائع المصرية التى نشر فيها .

أما الجمعيات التعاونية التى ترفض طلب شهرها فيخصص لها سجل آخر يدون فيه سبب الرفض والأحكام التى تصدر بتأييده .

وتعد الإدارة العامة لشئون المراقبات ملخصاً لعقد تأسيس الجمعية ينشر فى الجريدة الرسمية ، وترسل إلى الجمعية نسخة من عقد تأسيسها ويحتفظ بالنسخة الأخرى مع باقى الأوراق لدى الجهة .

ولا يجوز للجمعية أن تزاول نشاطها إلا بعد إتمام إجراءات تسجيل عقد تأسيسها ونشر ملخصه .

وكل تعديل فى نظام الجمعية يجب شهره فى سجل خاص بذلك بتسجيل ملخص قرارات الجمعية العمومية التى قررت التعديل وتاريخ اجتماعها ، وينشر ملخص التعديل فى الجريدة الرسمية .

ولا يكون التعديل نافذاً إلا بعد إتمام إجراءات تسجيله ونشر ملخصه .

ويتطلب القانون التعاونى أن يشتمل نظام الجمعية على البيانات الآتية[1] :

١ — الأعمال التى تزاولها وقواعد العمل فيها .

٢ — منطقة عملها ومقرها على أن يكون داخل منطقة عملها .

---

(١) مادة ١٥ من القرار الجمهورى بإصدار قانون ٣١٧ سنة ١٩٥٦ الخاص بالجمعيات التعاونية .

٣ — تكوين رأس مالها وقيمة الأسهم وكيفية دفعها واستردادها والنزول عنها .

٤ — أقصى ما يجوز أن يملكه العضو من أسهم .

٥ — شروط قبول الأعضاء وواجباتهم وشروط فصلهم وانسحابهم .

٦ — عدد أعضاء مجلس الإدارة ومدته واختصاصاته وكيفية اجتماعه وطريقة انتخاب أعضائه ونظام مكافآتهم ومكافآت أعضاء لجانه ومن يمثل المجلس أمام الغير .

٧ — إختصاصات الجمعية العمومية وقواعد دعواتها ومواعيد اجتماعاتها وكيفية التصويت فيها والنصاب القانونى لصحة انعقادها .

٨ — طريقة معاملة غير الأعضاء .

٩ — السنة المالية للجمعية .

١٠ — الدفاتر الحسابية والإدارية التى تمسكها وطريقة تحضير الحساب الختامى والمصادقة عليه .

١١ — تكوين المال الاحتياطى بأنواعه .

١٢ — توزيع الأرباح وتسوية الخسائر .

١٣ — قواعد تعديل نظام الجمعية .

١٤ — قواعد حل الجمعية واندماجها وتصفية أموالها .

هذا ويلاحظ أن القانون التعاونى لايجيز تعديل نظام الجمعية التعاونية بما يترتب عليه فقدان الجمعية لصفتها والتعاونية .

المشروعات العامة :

تنشأ المشروعات العامة بصورة قانونية مختلفة . فطبقاً للقانونين رقم ٦٠ ، ٦١ سنة ١٩٦٣ بإصدار قانونى المؤسسات والهيئات العامة تنشأ المؤسسات

والهيئات العامة وهى الصورة الرئيسية للمشروعات الإقتصادية بمقتضى قرار من رئيس الجمهورية يجب أن يستوفى الشكل والشروط التى يتطلبها القانونين المشار إليهما .

ويجوز للمؤسسات العامة أن تزاول نشاطها عن طريق شركات وجمعيات تنشئها وفقاً للقوانين المعمول بها . كما يجوز للمجالس المحلية (مجالس المحافظات ومجالس المدن ومجالس القرى) أن تنشىء مختلف المشروعات المحلية بمقتضى قرارات تصدر منها وتصادق عليها السلطات المركزية المنصوص عليها فى قانون الإدارة المحلية رقم ١٢٤ لسنة ١٩٦٠ .

على أنه فى بعض الأحيان تنشأ بعض المشروعات العامة بمقتضى قوانين مستقلة وذلك إذا ما أقتضى إنشاء هذه المشروعات تعديلا فى القوانين القائمة .

وقد لا يتمتع المشروع بالشخصية المعنوية إذا ما أنشأه مجلس محلى ولم ير ضرورة لمنحه الاستقلال وآثر أن يديره بنفسه مباشرة [1] .

وفى جميع المجالات يجرى المشرع فى جمهوريتنا على أن يحدد للمشروع العام أغراضاً محددة لا يجوز له الخروج عنها بحال من الأحوال إلا إذا عدلت أداة إنشائها .

وفيما يتعلق بالهيئات والمؤسسات العامة وهى الصورة الرئيسية للمشروعات العامة فى الجمهورية العربية المتحدة أوجب المشرع على كل هيئة أو مؤسسة أن تضع لائحتها الوظيفية التى تنظم كيفية سير العمل وشئون الموظفين وتوزيع الاختصاصات ... الخ وكل ذلك فى ضوء الأحكام التى فى القانونين رقم ٦٠ / ٦١ سنة ١٩٦٣ .

---

(١) يرجع إلى مجلة العلوم الإدارية — العدد الثانى — سنة ١٩٦٤ سنة ٢٨٧ .

أما بالنسبة لشركات القطاع العام فإنها تخضع للوائح التى صدرت لها خصيصاً وأوضح مثال لذلك لائحة العاملين بشركات القطاع العام وتخضع فيما عدا ذلك للأحكام الواردة فى القانون التجارى .

وقبل أن نختتم هذا البحث ، يهمنا أن نؤكد الأهمية القصوى للقيام بالدراسات العلمية التمهيدية قبل إقامة المشروعات ، وهذه الدراسات واجبة الاتباع فى ظل مختلف النظم سواء أكانت رأسمالية أم اشتراكية ، إذ أن الهدف من القيام بها التأكد من أن هناك حاجة اقتصادية لإقامة المشروع وأن الظروف المحلية تساعد على إقامته . وأن انتهاج مثل هذا الأسلوب العلمى فى البحث والدراسة قبل إقامة المشروعات ، يساعد على تدعيم الاقتصاد القومى وتحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية التى تساهم فى التكوين الرأسمالى للبنيان الاجتماعى لأية دولة من الدول التى تساير التطور الإدارى الذى يحدث فى العالم . وتخضع فى تنظيمها وإدارتها لقواعد الإدارة العلمية .

وقد يرى البعض أنه ليس هناك حاجة إلى القيام بمثل هذه البحوث والدراسات . وذلك فى حالة إذا ما كانت المشروعات صغيرة ، ويرون أن أى فرد متى كان على جانب قليل من الخبرة يستطيع أن يقوم باتخاذ الخطوات اللازمة لإقامة أى مشروع صغير ، ولكن هذا دون شك رأى خاطىء ، فإنه لا يؤثر فى الأسس العلميه لتكوين المشروعات كونها صغيرة أم كبيرة ، إذ المطلوب فى كلتا الحالتين هو تحقيق غرض محدد وتنفيذ سياسة معينة ، وهذا يقتضى ضرورة توفير الكفايات القادرة على القيام بالبحوث والدراسات وفقاً للأصول العلمية . وفى اعتقادى أن عدم الاهتمام بالقيام بالدراسات العلمية التمهيدية قبل إقامة المشروعات من الأسباب التى تؤدى إلى تعثر خطوات الكثير منها وفشلها ، ومن أجل ذلك يقتضى على كل فرد منا ، أن يخطط عمله ليحسن من تنفيذه وليعد له جميع أدواته

ويحدد مكانه وزمانه والكيفية التي يتم بها »[١] . وفى هذا يرى أحد علماء التنظيم والإدارة أننا ينبغي « أن نقرر مقدماً ما يجب عمله حتى نتفادى الأخطاء والمصاعب التي تكتنف تنفيذ العمل وإتمامه بدقة كافية »[٢] .

إننا فى ظل تطورنا الثورى نعتمد على الحلول الاشتراكية فى سبيل إقامة المجتمع الجديد الذى يستند إلى منطق الكفاية والعدل ، الأمر الذى تطلب ضرورة وضع تخطيط شامل لعملية الإنتاج ، والعمل من أجل زيادة قاعدة الثروة الوطنية وعدم تركها لعضوية رأس المال الخاص المستغل ونزعاته الجامحة ، وضرورة خلق قطاع عام وقادر يقود التقدم فى جميع المجالات ويتحمل المسئولية الرئيسية فى خطة التنمية[٣] . وقد أنشأنا المؤسسات العامة لتحقيق الجانب الأكبر من هذا الهدف ، هذا فضلا عن أن الآلاف المؤلفة من العاملين تجد مجالا للرزق فى هذه المؤسسات ، ويعتمد عليها خريجو الجامعات لتهيئة فرص العمل لهم . ومن أجل ذلك ينبغي أن يفهم القائمون على شئون هذه المؤسسات ، أنها لا تعمل فقط على تنمية الاقتصاد القومى وبالتالى الارتفاع بمستوى معيشة الأفراد بل إنها أيضاً تحقق التقدم والرخاء فى مختلف نواحى الحياة ، وعلى هذا الأساس ينبغي اتباع الأصول العلمية لتكوين المشروعات عند إقامة هذه المؤسسات وفقاً لخطة التنمية التى تضعها الدولة .

---

(١) يرجع الى « تنظيم وإدارة الأعمال » تأليف الأستاذ عبد الغفور يونس أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال — كلية التجارة — جامعة الإسكندرية .
الناشر : دار الجامعات المصرية ١٩٦٤ صفحة ١٦٩ .

(٢) تنظيم وإدارة الأعمال للأستاذ عبد الغفور يونس صفحة ١٦٩ ، وذلك نقلا عن Administrative Action by William — Newman, p. 15.

(٣) يرجع إلى الميثاق — الباب السادس . حتمية الحل الاشتراكى .

لا طول بعده يفرحك
ودار الأيام تتجدد بعد عنك

الفصل السابع

أهمية الإدارة

دراسة مقارنة (أمريكا)

الجمعية العمومية لأى منشأة من المنشآت هى التى تتمتع بالسلطة العليا فى كل شئونها ، فأعضاؤها هم أصحاب الشأن الأول فيها وتنظم القوانين النظامية لمختلف المنشآت كل من لهم حق حضور الجمعية العمومية بما فى ذلك كيفية التصويت وصحة الانعقاد إلى غير ذلك من الأحكام التى يمكن الرجوع إليها فى قوانين الدول المختلفة سواء فى ذلك القوانين العامة أو الخاصة أو القوانين النظامية .

وتنص القوانين أيضاً على أن يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة يشكل طبقاً للقوانين المنظمة لذلك ،ويقوم المجلس بتوزيع العمل بين جميع أعضائه وفقاً لطبيعة أعمال المنشأة وللمجلس أن ينيب أحد أعضائه للقيام بعمل معين أو أكثر أو بالإشراف على وجه من وجوه نشاط المنشأة .

الإدارة العليا فى بعض الشركات الأمريكية :

قد يكون من المفيد أن نعرض هذا البحث الذى أجراه بروفسور هلدن وزملاؤه على بعض الشركات[1] المساهمة الأمريكية ، فقد تبين من البحث أن الإدارة العليا فى هذه الشركات تتم على ثلاثة مراحل رئيسية :

Three Basic Zones or levels of Top Management

المرحلة الأولى : إدارة الأمناء Trusteeship Function

وهذه مهمتها رعاية مصالح المساهمين ، ووضع السياسات العامة للشركة .

---

(١) أجرى هذا البحث بواسطة Gradute Sch. of Bus. of Stanford Univ. على مجموعة من الشركات المساهمة الصناعية عددها واحد وثلاثون شركة ومجموع أصول كل منها يتراوح بين مائة مليون دولار – وتسعمائة مليون دولار . ومجموع أصول هذه الشركات جميعاً يقرب من ثمانية بلايين من الدولارات . أى بمتوسط يقرب من مائتين وستين مليوناً من الدولارات لكل شركة . وعدد عمال هذه الشركات يقرب من ٨٥٠,٠٠٠ عامل — ويتراوح عدد عمال كل شركة بين ٥٠٠٠ و ٨١٠٠٠ عامل . ويبلغ عدد العمال فى المتوسط ٢٧٠٠٠ عامل تقريباً .

See : Top Management Organization and Control. Holden, Fish, Smith. 1951, PP. vii — X.

المرحلة الثانية : الإدارة العامة General — Management or Administrative Function

وهي تقوم بمهام التخطيط والتنسيق والرقابة على المنشأة بوجه عام كما تقوم بتحديد الأهداف .

المرحلة الثالثة : إدارة الأقسام — Divisional or departmental Management Function

وهذه تعتبر مسئولة أمام الإدارة العامة عن القيادة الناجحة للأقسام والوحدات التابعة .

كما تبين أيضاً من هذه الدراسة أن بعض الشركات تضيف إلى هذه المراحل الإدارية الثلاث مرحلتين أخريين هما :

المرحلة الرابعة : الإدارة الفرعية للأقسام Sub-Divisional Management

وتعتبر مسئولة أمام إدارة الأقسام عما تقوم به من أعمال .

المرحلة الخامسة . الإدارة الميدانية Field Management

وتختص بدراسة التوزيع وما يتطلبه من خدمات .

وسنتناول بشيء من التفصيل الثلاثة مراحل الأولى الأساسية .

المرحلة الأولى : إدارة الأمناء

تتمثل إدارة الأمناء فى أعضاء مجلس الادارة Board of Directors ففى الولايات المتحدة الأمريكية ، كما هو الحال أيضاً فى جميع بلدان العالم نادراً ما يهتم حملة الأسهم ولو مرة واحدة فى العام بحضور الاجتماعات العمومية لمناقشة أعمال الشركة التى يمتلكونها ، وهم كمالكين أو حاملين للأسهم يهمهم المحافظة على حقوقهم ، وأن تسير أعمال الشركة بطريقة

تحفظ لها كيانها ، وأن الروية الفطنة تستخدم عند وضع السياسة البعيدة المدى ، وفى اختيار الرؤساء وفى مراجعة نتائج العمليات ، وعلى العموم فى تسيير دفة أعمال المنشأة .

ومن الواضح أيضاً أن الآلاف من حملة الأسهم لا يستطيعون بأشخاصهم إدارة المنشأة ، لذلك فهم ينتخبون عدداً قليلا من بينهم من يثقون فيه للسعى وراء مصالحهم والعمل على تحقيقها ، هذا العدد القليل هو أعضاء مجلس الإدارة . فمهمة أعضاء مجلس الإدارة إذن هى ترجيح وجهة نظر حملة الأسهم فى جميع الاجتماعات ، وكذلك حتى يحسنوا القيام بمهمتهم التى تستهدف إدارة المنشأة لصالح أولئك الذين يمتلكونها .

وظائف مجلس الإدارة : Function of the Board of Directors

سبق أن ذكرنا أن المهمة الأساسية لأعضاء مجلس الإدارة هى إدارة المنشأة لصالح أولئك الذين يمتلكونها ، أى لصالح حملة الأسهم ، فإلى أى حد يتدخل أعضاء مجلس إدارة المنشأة لتحقيق هذه الأهداف ؟ تقوم مجالس الإدارة فى معظم الشركات بما يلى :

١ — تقوم برسم السياسات العامة للشركة .

٢ — تعنى ببحث النواحى المالية الهامة ، وتختار الرؤساء المنفذين وتحدد مرتباتهم ، كما تعنى الأمور الأخرى المشابهة .

٣ — تتلقى تقارير الإدارة العامة عن أعمال المنشأة منذ آخر جلسة لتحكم على مدى ما وصلت إليه من نتائج ، وعما إذا كانت هذه النتائج مرضية .

ويمكن القيام بالأعمال السابقة على وجه مرض عن طريق عقد جلسات دورية شهرية ، فالسياسات العامة ليست محلا للتغيير والتعديل إذ أنها

تظل لفترة طويلة نسبياً ، كما أن نتائج أعمال المنشأة العامة تظهر عن طريق الإحصائيات الشهرية والتقارير المالية ، ويلاحظ أنه غالباً ما يكون هناك تفاهم تام بين مجلس الإدارة والإدارة العامة على المسائل الإدارية الهامة .

ومن القواعد العامة التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار أن الخطة السليمة للإدارة تبدأ بتحديد وتعريف الوظائف والمسئوليات ، وحدود السلطة التى تخول للإدارة العامة ، وحدود السلطة التى تبقى للمجلس ، وذلك لأنه فقط بالتحديد الواضح للوظائف والواجبات ، تستطيع كل مجموعة أن تعرف تماماً مايجب عليها أداؤه فى إدارة المنشأة ، وتهتم كل مرحلة بالواجب المفروض عليها .

تكوين مجلس الادارة : Composition of the Board of Directors

أوضحنا سابقاً الوظائف التى يقوم بها مجلس الإدارة وتبعاً لذلك فإن كل شركة يجب أن تأخذ فى الاعتبار أن يكون أعضاء مجلس الإدارة على جانب كبير من الخبرة والدراية بطبيعة عمل الشركة ووظائفها الرئيسية ، بحيث يتمكنون من القيام بهذه الوظائف على أفضل وجه ممكن والمعتقد أن أعضاء مجلس الادارة يجب أن يكون لدى معظمهم على الأقل إلمام تام وخبرة واسعة بالمواضيع الأساسية التى تتطلبها إدارة الشركة كالتنظيم والتمويل والمحاسبة والانتاج والتسويق وإدارة الأفراد .

الصفات الواجب توافرها فى أعضاء مجلس الادارة :

من الأمور المرغوبة ، بل الواجبة أن تتوافر فى أعضاء مجلس الإدارة الصفات الآتية :

١ — أن يكون لأعضاء مجلس الادارة مصالح مالية فى المنشأة .
A personal financial interest in the enterprise

٢ — أن يكونوا أعضاء فى مجالس إدارات عدد محدود من الشركات .
A limited number of other directorship

٣ — أن تكون أعمال الشركة وصناعتها مألوفة لديهم .
A familiarity with company and its industry

٤ — أن يكون لهم وجهة نظر مستقلة An independent viewpoint

٥ — أن تكون عندهم الرغبة والقدرة على النقد .
A willingness to criticize

٦ — أن تكون لديهم الرغبه الحقيقية التى تؤكد مواظبتهم على حضور اجتماعات المجلس والتقدير التام لمشاكل الشركة .

A sufficient interest to insure regular attendance at meetings and thoughtful consideration of company problems.

٧ — أن يكونوا من الرجال الذين لهم خبرة بالأعمال وكيفية تنفيذها .

٨ — أن لا توجد لديهم مصالح تتضارب مع مصالح الشركة .
No adverse interest

وتجد كثير من الشركات صعوبة كبيرة فى الحصول على أعضاء مجالس إدارة يتوافر لديهم الفراغ والاستعداد والخبرة التى تمكنهم من المساهمة فى نجاح المشروع ، ويقبلون فى نفس الوقت وعن طيب خاطر أداء هذه الخدمة اكتفاء بالمكافأة الاسمية Nominal Compensation ولذلك هناك اتجاه فى الشركات نحو الاستعانة بأعضاء مجالس إدارة محترفين Professional Directors وهؤلاء يتوافر لديهم الوقت ، ولهم من خبرتهم السابقة ما يمكنهم من تقديم الآراء والإرشادات فى السياسة العامة للشركة ومشاكلها . وفى الولايات المتحدة الأمريكية يسمح لهؤلاء الأشخاص أن يقدموا خدماتهم إلى عدد من الشركات ، ويشترط أن تكون هذه الشركات

غير متنافسة ، ويحصلوا منها على مكافآت سنوية فى مقابل حضورهم جلسات مجلس الإدارة فيها .

ويشترط أن يكون هؤلاء الأعضاء مستقلين وألا يمثلوا وجهة نظر الحكومة ، أو المستهلكين أو الادارة العامة ، أو حتى المساهمين ، بل يجب أن تكون نظرتهم موضوعية تستهدف الصالح العام .

أما بالنسبة لعدد أعضاء مجلس الإدارة ، فيبدو أنه من الأصلح أن يكون عدده خمسة فى أقل الحدود الممكنة ، وذلك لأنه كلما كان عدد أعضاء المجلس مناسباً لتأدية العمل ، كلما كان أثره أفعل .

المرحلة الثانية : الإدارة العامة

ومن بين الوظائف التى تقوم بها الإدارة العامة ما يأتى :

١ — تطبق خطة سليمة وفعالة Sound and effective plan لتنظيم الشركة مع بيان الوظائف المختلفة ، وتحديد مدى المسئوليات والسلطات الممنوحة لكل .

٢ — الاستعانة بالأشخاص الأكفاء Fully qualified personnel فى جميع الوظائف الإدارية .

٣ — التخطيط للأمد الطويل وتوضيح الأغراض العامة للشركة .

٤ — وضع خطط فعالة للرقابة على وجوه النشاط المختلفة ، كالمصاريف الرأسمالية ، ومصاريف التشغيل ، والقوى العاملة ، والمرتبات والأجور ، ونوع الإنتاج والأسعار .

٥ — إعادة النظر والموافقة على المخصصات الرئيسية appropriations فيما يتعلق بالميزانيات . والتعيينات والتغييرات التى تحدث فى الأجور

طبقاً لنظم الرقابة المعمول بها ، وذلك فى حدود السلطة المخولة لها بواسطة مجلس الإدارة ، ومع مراعاة أيضاً حدود السلطة التى تخولها الإدارة العامة لرؤساء الأقسام .

٦ — تحديد السياسات العامة للتشغيل .

٧ — التوصية لدى المجلس بالمواضيع التى تتطلب أخذ قرار منه .

٨ — التنسيق العام لخطط التشغيل الرئيسية .

٩ — تقدير أداء الأعمال فيما يتعلق بالأقسام المختلفة ، وكذلك نتائجها .

وقد تبين أن الشركات الكبيرة فى الولايات المتحدة الأمريكية تطبق إدارتها العامة أحد أربعة طرق ، نوردها فيما يلى[١] :

أولا — إدارة عامة يقع عبؤها على رئيس تنفيذى[٢]

General Management Through Chief Executive

ثانياً — إدارة عامة يقع عبؤها على رئيس تنفيذى يعاونه مجلس من رؤساء الأقسام .

General Management Through Chief Executive and Council of Divisional Executives

ثالثاً — إدارة عامة يقع عبؤها على مجموعة من أعضاء مجلس الإدارة .

General Management through A Council of General Executive

رابعاً — إدارة عامة يقع عبؤها على مجلس الإدارة بأجمعه .

General Management Through The Board of Directors.

---

(١) هولدن — فش — سميث — المرجع السابق الصفحات فيما بين ٢١ و ٢٧ .

(٢) الرئيس التنفيذى ما نطلق عليه عضو مجلس الإدارة المنتدب .

أولا — إدارة عامة يقع عبؤها على رئيس تنفيذى :

تبين من البحث الذى أجراه برفسور هولدن وزملاءه أن ثلث عدد الشركات التى أجرى عليها البحث كانت تعتمد على رئيس تنفيذى يقع عليه العبء الأكبر فى الادارة العامة ، وكثيراً ما يكون الشخص الذى تقع عليه هذه المسئولية هو الرئيس President وهو فى قيامه بأعباء الإدارة العامة يستشير رؤساء الأقسام كلما وجد أن الأمر يحتاج إلى المشورة .

أى أن الرئيس التنفيذى (عضو مجلس الإدارة المنتدب) فى هذه الحالة يكون هو المتصرف الوحيد أو ما يعبر عنه "One Man Show" .

ولهذه الطريقة فى هذه المرحلة من الادارة مزاياها ، كما أن لها عيوبها ، وأهم مزاياها سرعة إنجاز الأعمال — أما عيوبها فمنها :

(ا) احتمال أخذ القرارات دون تمحيصها وبحثها على مختلف الوجوه .

(ب) الحاجة إلى الخبرة الشاملة ، وخاصة فيما يتعلق باتخاذ قرارات فى المسائل الهامة إذ أن هذه تتطلب آراء عديدة ، ويكون لها أثرها فى مراجعة الأحكام .

(ح) إثقال كاهل الرئيس التنفيذى بمسائل يمكن أن يقوم بها غيره على وجه مرض .

(د) ليس لدى الرئيس التنفيذى من الوقت والجهد ما يجعله يستطيع أن يقوم بجميع الأعمال الهامه بطريقة تحقيق أهداف الإدارة العامة .

?

(ه) الفشل فى إعداد قرناء Fellow officers عن طريق الاشتراك فى مسئولية الإدارة العامة .

ثانياً — إدارة عامة يقع عبؤها على رئيس تنفيذى يعاونه مجلس من رؤساء الأقسام[1] :

وقد تبين من البحث أيضاً ، أن ثلث عدد الشركات موضوع الدراسة يقوم بعبء الإدارة العامة فيها رئيس تنفيذى ، يعاونه مجلس يمثل رؤساء الأقسام . وتتلخص خصائص هذه الطريقة فيما يلى :

١ — الرئيس التنفيذى ، هو المنفذ الوحيد الذى يكرس كل وقته للإدارة العامة .

٢ — فى بعض الشركات ، يتخذ الرئيس التنفيذى بعض القرارات ويقوم ببعض وظائف الإدارة العامة ويشترك المجلس معه عندما يتخذ قرارات تتعلق بأمور أخرى . وفى بعض الشركات الأخرى كانت جميع القرارات تقريباً تتخذ عن طريق هذا المجلس ، وذلك بقصد التأكد من أن المواضيع المعروضة قد أخذت حظها من العناية الكافية .

٣ — يعين الرئيس التنفيذى أعضاء مجلس رؤساء الأقسام ، ويجتمعون بانتظام أسبوعياً أو أقل وفقاً لاحتياجات المنشأة الإدارية .

٤ — يتراوح عدد أعضاء المجلس بين خمسة أعضاء وسبعة عشر عضواً ، وفى المتوسط يكون عددهم ثمانية . ويشمل هذا العدد فى الغالب بجوار الرئيس التنفيذى رؤساء الأقسام المهمة الذين يكون لنصائحهم ، ومصالح أقسامهم شأن كبير .

مزايا هذه الطريقة :

تتميز هذه الطريقة بأن اشتراك رؤساء الأقسام المنتظم فى مداولات المجلس يؤكد كفاية الاهتمام بمصالح الأقسام ، ووجهة نظرها . هذا فضلا

(١) هولدن/فيش/سميث المرجع السابق ص ٢٢ .

عن أن مثل هذه المشاركة ينتج عنها زيادة الفهم وتتمشى مع أعمال المجلس .

عيوب الطريقة :

(ا) تكون الإدارة العامة فى الشركات الكبيرة من التعقيد بحيث تدعو إلى التساؤل ... هل تكفى عناية بعض الوقت Part - Time Attention التى يخصصها رؤساء الأقسام ، لمعاونة الرئيس التنفيذى . . . هل يكفى هذا الوقت المحدد لرسم خير الطرق وأكثرها نفعاً للمنشأة .

(ب) من الصعب على رؤساء الأقسام أن يهتموا اهتماماً كافياً بوجهة نظر الشركة العامة حتى يكونوا ذوى أثر فعال فى الإدارة العامة أثناء الساعات القليلة التى يقضونها كل أسبوع فى خدمة المجلس ، وذلك لأنه من العسير عليهم أن ينحوا جانباً من مشكلات ومسئوليات أقسامهم اليومية التى تكاد تأخذ منهم كل وقتهم .

(حـ) لا يهتمون فى الغالب إهتماماً كافياً بالسياسات العليا للمنشأة وتوجيهها ، لأن نتائجها لا تبدو قريبة ، بل يؤجلونها ويهتمون بشئون الأقسام التى يبدو ظاهرياً أنها ضرورية وملحة .

(ى) هناك ميل طبيعى من رؤساء الأقسام إلى أن يقدموا للمجلس مشاكل أقسامهم . وإن كانت لا تعتبر بحق جديرة باهتمامه .

ثالثاً — إدارة عامة يقع عبؤها على مجموعة من أعضاء مجلس الإدارة :

وقد تبين من الدراسة التى قام بها بروفسور هولدن ، أن ربع عدد الشركات التى جعلها موضع البحث وتعطى السلطة لمجموعة من بين أعضاء مجلس الإدارة ، وهؤلاء يكرسون كل وقتهم للإدارة العامة[1] . وقد كان

(١) يلاحظ أن الشركات الأمريكية تتجه حديثاً نحو الإستعانة بذوى الكفايات عن طريق تعيينهم فى عضوية مجلس إدارتها ويطلقون عليها أعضاء مجلس إدارة محترفين (هولد/فيش/سميث المرجع السابق ص ٢٢٥) .

هناك اتجاه مميز من المنشآت الكبيرة نحو هذا التدبير ، لأن له من الخصائص ما يلى :

١ — ينظر المجلس فى جميع الأمور التى تتعلق بمصالح المساهمين ، ولا تزيد اجتماعاته فى الغالب عن مرة واحدة فى الشهر .

٢ — يتراوح عدد أعضاء هذه المجموعة غالباً بين ثلاثة أعضاء وتسعة أعضاء ، وفى المتوسط يكون عددهم خمسة ، وهم عبارة عن المستويات المسئولة من الإدارة العليا Top active officers وهؤلاء ينتخبون بحيث تكون لهم خبرة ودراية واسعة بالأعمال الرئيسية للمنشأة .

٣ — تتقابل هذه المجموعة من أعضاء مجلس الإدارة يومياً وأسبوعياً كلما اقتضت إدارة المنشأة ذلك ويكرس الأعضاء كل وقتهم للنظر فى المصالح العليا للمنشأة بأسرها .

٤ — لا يعهد – كقاعدة – إلى هذه المجموعة من أعضاء مجلس الإدارة بإدارة ناحية معينة من المنشأة ، لأن هذه الأعمال يعهد بها إلى رؤساء الأقسام ، إنما يرجع إليهم بقية أعضاء مجلس الإدارة ، ورؤساء الأقسام للاستشارة وتنسيق الأعمال .

٥ — يسأل رؤساء الأعمال أمام المجلس ، وليس أمام أعضائه منفردين ولا يجوز لأحد من أعضاء المجلس أن يتخذ قراراً بمفرده ، وإنما يجب موافقة المجلس .

٦ — يستشير رؤساء الأقسام هذه المجموعة من بين أعضاء مجلس الإدارة للإسترشاد بنصائحهم فى حل المشاكل الرئيسية ، وليحصلوا على تأييدهم مقدماً على اقتراحات معينة قبل انعقاد المجلس ، وليخبرهم بمحتويات الأمور .

٧ — بذل أقصى ما يمكن من جهود نحو جعل رؤساء الأقسام مسئولين مسئولية كاملة عن إدارتهم لأقسامهم، فلهم أن يتخذوا ما شاءوا من قرارات فى الأمور التى تتعلق بإدارتها، أما الأمور التى لها من طبيعتها ومن أهميتها ما يجعلها عامة الشأن، فتقع على عاتق أعضاء المجلس.

٨ — لرؤساء الأقسام أن يقوموا بمحض اختيارهم، أو بناء على طلب المجلس بعرض مقترحاتهم والدفاع عنها، ولإظهار ما توصلوا إليه من نتائج.

مزايا هذه الطريقة :

١ — كل مرحلة من مراحل الإدارة العليا لها تكوينها المستقل الذى يمكنها من أداء وظائفها الخاصة على أفضل وجه ممكن.

٢ — تتمكن هذه المجموعة الصغيرة من بين أعضاء مجلس الإدارة التى تكرس كل وقتها لمهام الإدارة العامة من القيام بمهام التخطيط والتوجيه والتنسيق وبذلك تتوافر العناصر اللازمة لنجاح المنشأة.

٣ — يسهل على مثل هذا العدد الصغير من أعضاء مجلس الإدارة إتخاذ القرارات، كما يسهل عليهم استدعاء رؤساء الأقسام بصفة غير رسمية لاستشارتهم كلما كان ذلك ضرورياً.

٤ — تكرس هذه المجموعة الصغيرة من أعضاء مجلس الإدارة — والتى تتقاضى أعلى أجر — كل وقتها لمشاكل الشركة العامة، وذلك بدلا من تشتيت جهودها وتوزيعها فى مسئوليات يستطيع أن يقوم بها رؤساء الأقسام بما لديهم من خبرة وتخصص على أفضل وجه ممكن.

٥ — إعطاء رؤساء الأقسام مسئولية كاملة فى إدارة أقسامهم، يرفع من إمكانياتهم ويجعلهم قوماً إداريين.

عيوب هذه الطريقة :

١ — قد تشعر الشركات الصغرى بعدم قدرتها على تخصيص مجموعة من بين أعضاء مجلس الإدارة للقيام بمهمة الإدارة العامة ، فتفضل استدعاء رؤساء الأقسام ليتشاوروا مع الرئيس التنفيذى فى المسائل العامة كلما كان ذلك ضرورياً .

٢ — تكون مشاكل الإدارة والتنسيق فى المنظمات الصغيرة أقل تعقيداً وقد لا تحتاج إلى تخصيص وقت وجهد مثل هذه المجموعة من أعضاء مجلس الإدارة لأدائها أداء صحيحاً .

رابعاً — إدارة عامة يقع عبؤها على عاتق مجلس الإدارة بأجمعه(١) :

وتبين من الدراسة التى قام بها « برفسور هولدن» وزملاؤه أن شركتين فقط من الشركات التى جعلها موضوع بحثه تعتمدان على مجلس يخصص كل وقته للقيام بأعباء الإدارة العامة بالإضافة إلى وظيفته الطبيعية فى رسم السياسات العليا .

وبمقارنة هذه الطريقة بغيرها من الطرق نراها تتميز بما يلى :

١ — تمثيل معظم الوظائف وأوجه النشاط الرئيسية فى مداولات المجلس عن طريق أعضاء مسئولين فى مجلس الإدارة .

٢ — يكون جميع أعضاء المجلس على علم تام بكل الأمور المهمة فى المنشأة .

٣ — يسهل تنسيق مصالح الأقسام المختلفة فيما بينها .

---

(١) هولدن ، فيش ، سميث المرجع السابق صفحة ٢٦ .

عيوب هذه الطريقة :

١ — يتسبب العدد الكبير من أعضاء مجلس الإدارة فى بطء العمل ، وقد يتعذر عليه اتخاذ القرارات اللازمة فى الوقت المناسب .

٢ — تتطلب هذه الطريقة ضرورة انعقاد المجلس بأكمله مرات عديدة لتعرض عليه مشاكل لا يهتم بها إلا عدد قليل .

٣ — استعانة المجلس بمديرى الأقسام تجعلهم يثقلون على أعضاء المجلس بمشاكل أقسامهم ، وقد لا يكون هناك داع لذلك .

المرحلة الثالثة

وظيفة إدارة الأقسام

Divisional-or Department Management Function

تهتم المرحلة الثالثة بإدارة الأقسام ، وهذه من خصائصها أنها تمكن من التوجيه الفعلى الصحيح والإدارة السليمة لمختلف أقسام المنشأة وأجزائها ، هذه الأجزاء قد تكون أجزاء تشغيل كالصنع والتسويق ، أو تكون أقسام فنية ، أو إنتاجية ، أو إقليمية أو شركات تابعة .

ورؤساء هذه الأجزاء أو الأقسام يكونون مسئولين مسئولية مباشرة عن قسم أو أكثر من تلك الأقسام فهم يسألون أمام الرئيس التنفيذى Executive (عضو مجلس الإدارة المنتدب) أو الإدارة العامة General Management عن نجاح العمل فى أقسامهم .

ورؤساء الأقسام يتميزون عن المديرون العامين فى أن حدود مسئوليتهم تنحصر فى أقسامهم فقط ، ولا شأن لهم بالمصالح الرئيسية للشركة . ولذلك يجب أن تتوافر فيهم معرفة شاملة بشئون أقسامهم ومشاكلها . هذه المعرفة الشاملة بشئون أقسامهم ومشاكلها ، تكون أكثر أهمية من الإلمام الواسع والخبرة بوجهة نظر الشركة العامة ، ذلك لأن هذه الصفات الأخيرة تعتبر عظيمة الأهمية فى مرحلة الإدارة العامة .

شكل يلخص الأربعة أنواع الرئيسية للإدارة العليا فى بعض الشركات الأمريكية

الثلاث مراحل للادارة العليا	نوع (ا)	نوع (ب)	نوع (ح)	نوع (د)
المرحلة الأولى : إدارة الأمناء تمثل المساهمين وترعى مصالحهم وتضع السياسة العامة للمنشأة	أعضاء مجلس الإدارة غالباً ما يجتمع مجلس الإدارة شهرياً ، أو كل ثلاثة أشهر	أعضاء مجلس الإدارة غالبا ما يجتمع مجلس الإدارة شهرياً أو كل ثلاثة أشهر .	أعضاء مجلس الإدارة غالباً ما يجتمع مجلس الإدارة شهرياً أو كل ثلاثة أشهر .	أعضاء مجلس الادارة يجتمعون أسبوعياً أو أكثر كلما دعت الحاجة إلى ذلك
المرحلة الثانية : الإدارة العامة تقوم بمهام التخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة على المنشأة بوجه عام كما تقوم بتحديد الأهداف وتضع سياسات التشغيل وتقرير نتائج الأعمال فى حدود السلطات المخولة لها من أعضاء مجلس الإدارة	رئيس تنفيذى يستشير رؤساء الأقسام كلما وجد أن الأمر يحتاج الى المشورة	رئيس تنفيذى يعمل طبقاً للوائح والقوانين القائمة . مجلس من رؤساء اقسام — يستدعون جميعاً للاجتماع كلما دعت الحاجة . — يجتمعون بانتظام أسبوعياً أو أكثر من مرة كل أسبوع كلما احتاج تصريف الامور الى ذلك	مجلس من بين أعضاء مجلس الادارة يتكون من الرئيس التنفيذى وعدد قليل من أعضاء مجلس الادارة هم عبارة عن المستويات العاملة من الادارة العليا تخصص كل وقتها لصالح المنشأة بأسرها وتخول رؤساء الأقسام سلطات ومسئوليات واسعة فيما يتعلق بعمليات معينة — يجتمعون عدة مرات أسبوعياً .	أعضاء مجلس الإدارة يجتمعون عدة مرات أسبوعياً
المرحلة الثالثة : إدارة الأقسام وهذه تعتبر مسئولة أمام الإدارة العامة عن القيادة الناجحة للأقسام والوحدات التابعة .	رؤساء الأقسام يشمل جميع الرؤساء فى الأقسام بغض النظر عن درجاتهم أو ألقابهم طالما أنهم مسئولون مباشرة أمام الإدارة العامة عن أقسامهم أو المنشآت التابعة	رؤساء الأقسام يشمل جميع الرؤساء فى الأقسام بغض النظر عن درجاتهم أو ألقابهم طالما أنهم مسئولون مباشرة أمام الإدارة العامة عن أقسامهم أو المنشآت التابعة .	رؤساء الأقسام يشمل جميع الرؤساء المنفذين فى الأقسام بغض النظر عن درجاتهم وألقابهم طالما أنهم مسئولون مباشرة أمام الادارة العامة عن أقسامهم أو المنشآت التابعة .	أعضاء مجلس الإدارة فرادى يخصصون معظم وقتهم للأقسام والشركات التابعة التى يشرفون عليها .

والاعتبارات الآتية تعتبر على جانب كبير من الأهمية لإدارة الأقسام بحيث تقوم بعملها بنجاح .

١ — التقسيم المنطقى المعقول للأقسام Logical Divisions :

أياً كانت طريقة التقسيم المتبعة ، سواء أكانت وظيفية ، أو جغرافية أو إنتاجية ، فإن التنظيم السليم يتطلب أن تكون هذه الأقسام مقسمة تقسيما منطقياً ، ومنفصلة ومستقلة تماماً عن باقى الأقسام حتى نستطيع بذلك أن نعهد بكل قسم إلى أحد الرؤساء للإشراف عليه ، كما وأن ذلك ييسر فهمها وتعريف وظائفها وأهدافها وعلاقاتها بعضها ببعض ، ويمكن بواسطة تقارير الأداء Records of performance قياس نتائج الأعمال فى هذه الأقسام قياساً دقيقاً .

٢ — عدد الأقسام Number of Divisions :

تختلف عدد الأقسام التى تتصل اتصالا مباشراً بالإدارة العامة من منشأة إلى أخرى . ففى بعض الشركات يقتصر عدد هذه الأقسام على أربعة هى أقسام الإنتاج والتسويق والتمويل والمشتريات . وفى بعض المنشآت الأخرى التى تتبع نظام التقسيم الإنتاجى يزيد العدد حيث يصل إلى عشرة مديرين وذلك لأن العدد يتعدد حسب تعداد أنواع المنتجات ، هذا فضلا عن رؤساء إدارة الخدمات والموظفين . وجميع هؤلاء يرفعون تقاريرهم إلى الرئيس ومن الواضح أنه فى مثل هذه الحالة الأخيرة يكون العبء الذى يقع على عاتق الرئيس للإشراف على هذا العدد الضخم كبيراً بحيث يثقل كاهله . ومن الأمور الراسخة فى الإدارة ، أنه يحسن دائماً أن يكون عدد المساعدين Subordinates الذين يرفعون تقريرهم إلى رئيس واحد Single Executive ، يجب أن يحدد تماماً حتى يستطيع رئيس كل قسم أن يولى قسمه العناية اللازمة دون إجهاد أو إرهاق .

٣ — المسئولية والسلطة والمساءلة :

Responsibility, Authority and Accountability

الإدارة العامة سواء أكانت تتكون من رئيس تنفيذي ، أو من مجموعة من أعضاء مجلس الإدارة يجب عليها أن تحرر نفسها من التفاصيل الخاصة بالأقسام وتكرس كل وقتها وجهدها للاهتمام بالإدارة والرقابة العامة ، ولذلك يجب على رؤساء الأقسام أن يعالجوا مشاكل أقسامهم ، وأن يتحملوا المسئولية الكاملة عن إدارة عمليات هذه الأقسام بنجاح .

والخطوات الفعالة لتأمين الحصول على هذه الأهداف تتلخص فيما يلي :

١ — التحديد الواضح لوظائف رئيس كل قسم ومسئولياته وعلاقاته .

٢ — تخويل رؤساء الأقسام سلطة كافية تتناسب مع هذه المسئوليات في حدود المواصفات الموضوعة .

٣ — وضع القواعد الدقيقة التي يقاس بها نجاح القسم وذلك بوسيلة من وسائل الرقابة ، كاعداد مشروعات الميزانية ، ونماذج لقياس درجات الأداء .

٤ — عمل المقارنات الدقيقة لقياس وتقدير النتائج بالأهداف السابق تقديرها واتخاذ اللازم نحو زيادة التحسينات كلما اقتضى الأمر .

٥ — تقديم النصح والإرشاد من جانب الإدارة العامة إلى رؤساء الأقسام دون التدخل في نطاق سلطتهم ، ويجب على رؤساء الأقسام أن يبذلوا جهودهم للقيام بعملهم وتحمل نتائجه .

٦ — الأخذ بالمقترحات والتوصيات التي تقدم للإدارة العامة إن أمكن إيجاد البراهين الدالة على صدقها .

٧ — الإستخدام الفعال لهيئات المستخدمين لتحليل واختبار المقترحات بصفة مبدئية قبل تقديمها للإدارة العامة .

تشغيل المنشأة :

تؤثر كيفية التنظيم تأثيراً كبيراً على كفاية الإدارة العامة ، وبالتالى على تحقيق الكفاية العلمية فى تشغيلها . وللأسف نحن نجد فى الحياة العملية أن التنظيم فى كثير من الشركات يرجع إلى التقاليد Tradition ، أو لاتحاد عدد من الشركات Merger أو نتيجة للتوسع القائم على غير تخطيط سابق unplanned growth لذلك نجد أن مثل هذه المنظمات التى تتوسع فى منشآتها ونشاطها نجد أن الخطة الإدارية تستعملها قبل التوسع والتى كانت تصلح لها وقتئذ تصبح قاصرة بعد التوسع عن تحقيق الكفاية الادارية . وفضلا عن هذا فإن هذه المنظمات تجد نفسها أمام صعوبات كبيرة عند سعيها للحصول على أشخاص ذوى كفاية وخبرة من الدرجة الأولى Firsthand experience يكون لديهم إلمام كامل وقدرة على تصريف جميع الأمور فى جميع الأحوال . من أجل ذلك نرى هناك اتجاهاً نحو تشجيع لامركزية الإدارة Decentralization of management عن طريق تقسيم ميادين النشاط الكبيرة[1] إلى وحدات صغيرة منطقية منفصلة Smaller, logically

---

(١) يلاحظ أن مشروع اللائحة الداخلية النموذجية للشركات المساهمة والذى كانت أعدته المؤسسة الاقتصادية لشركاتها قد تكلم فى الفصل الثالث من المبحث الثانى عن الوحدات فذكر أن الوحدة هى هيئة إدارية أو منشأة متكاملة داخلة فى تكوين منظمة أكبر منها كشركة (أو مؤسسة) وللوحدة كيانها الإدارى المميز ولها من حق الاستقلال بالتصرف القدر اللازم لتحقيق غرضها ، ولا تتمتع الوحدة بالشخصية الاعتبارية . ولمجلس الإدارة أن ينشىء بقرار منه وحدة أو أكثر داخل التنظيم الإدارى الكامل للشركة ويلحق بقرار إنشائها لائحة خاصة تنظم نشاطها وعلاقتها بالإدارة الرئيسية وبسائر الوحدات ، ومدى استقلالها بالتصرف وأسلوب إدارتها . ويكون للوحدة رئاسة مباشرة تتولى وضع تفصيلات الخطة الإدارية المعتمدة وتنفيذها فى حدود القرار المنشىء لها واللائحة الخاصة بها . وتقدم رئاسة الوحدة تقارير دورية إلى عضو مجلس الإدارة المنتدب الذى يتولى تقديمها لمجلس الإدارة مشفوعة بملحوظاته على أنه إذا نصت اللائحة الخاصة بالوحدة على تبعيتها للمدير العام ، فتقدم التقارير إليه لعرضها على عضوية مجلس الإدارة الذى يتولى بدوره تقديمها إلى مجلس الإدارة مشفوعة بملحوظاته .

ويتبع فى محاسبة الوحدات نظام يكفل إظهار نشاط كل منها منفصلا ، قبل إدماجه فى الحسابات الرئيسية للشركة مع بيان التكاليف غير المباشرة التى تحملتها كل وحدة .

separable units ويتولى رئاسة هذه الوحدات رؤساء أكفاء يخولون مسئوليات وسلطات واسعة بالقدر الذى يمكنهم من تحمل مسئولية نتائج إدارتهم لهذه الوحدات والهدف الذى نرمى إليه من وراء ذلك هو تحميل هؤلاء الرؤساء أقصى مسئولية يكون فى استطاعتهم تحملها . وبذلك تتحرر الإدارة العليا من التفاصيل الإدارية غير الضرورية ، كما تساعد هذه الطريقة على زيادة عدد الأشخاص الأكفاء القادرين .

الثلاثة أنواع الأساسية لتنظيم التشغيل :

هناك ثلاثة أنواع أساسية لتنظيم تشغيل المنشآت وهذه الثلاثة أنواع هى :

١ - التنظيم على أساس التقسيم الوظيفى : Functional

فى مثل هذا النوع من التنظيم تجمع الأعمال التى تتصل بعمليات واحدة ويعهد بها إلى إدارة خاصة ، وبذلك نحصل على تخصص وظيفى ، وذلك كما هو الحال عندما يكون هناك رئيس يشرف على صنع جميع المنتجات وآخر يتخصص فى الإشراف على التسويق . . . وهكذا .

٢ - التنظيم على أساس التقسيم الإنتاجى : Product Division

مثل هذا النوع من التنظيم تجمع فيه الأعمال المتصلة بالسلع التى تتعامل فيها المنظمة فى إدارات متفرقة . وبذلك نحصل على تخصص إدارى فى السلع ، أى أن فيه يعتبر كل نوع من أنواع الإنتاج كأنه منشأة مستقلة يديره رئيس قسم يكون مسئولا عن الإنتاج والتسويق وباقى الوظائف .

٣ - التنظيم على أساس التقسيم الجغرافى : Regio lan

يهدف التنظيم على أساس التقسيم الجغرافى إلى تجميع الأعمال التى من نوع واحد والتى توجد فى منطقة جغرافية واحدة فى وحدة إدارية ، ومثال

ذلك عند ما يكون رئيس القسم مشرفاً ومسئولا عن جميع أجزاء المشروع الواقعة فى منطقة جغرافية محددة .

الخطة الوظيفية : Functional Plan

تعتبر الخطة الوظيفية النظام التقليدى للإدارة ، والأسلوب الأكثر شيوعاً فى الصناعة ، وهى تمثل مبدأ تقسيم العمل فى الإدارة ، وهذا المبدأ يعتبر بلا شك الطريقة الطبيعية والمعتادة للتنظيم ، نظراً لأنه يبدو أن قدرات الإنسان وإمكانياته وميوله ورغباته تتبع الطريق الوظيفى ، فمن المعروف أنه يندر أن تتساوى درجة كفاية الشخص الواحد فى أداء عملين مختلفين ، وعلى ذلك فإنه يعتبر أمراً غير عادى أن يكون ما لدى الفرد من ميول واستعدادات للعمل فى إدارة كإدارة المبيعات مثلا . هى نفس الميول والاستعدادات للعمل فى إدارة أخرى كإدارة الإنتاج . ولهذا السبب غالباً ما تتقدم القوى العاملة فى المنشآت عندما تتدرب طبقاً للنظام الوظيفى ، إذ أنه الطريق الطبيعى للتقدم ، وغالباً ما تستطيع تحقيق النجاح إذا اتبعت هذا المضمار .

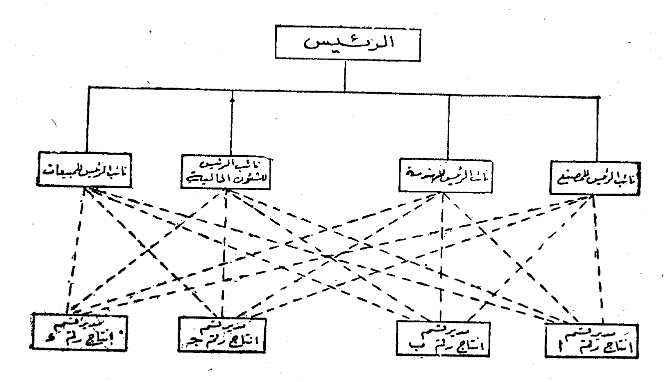
وفى الطريقة الوظيفية تكون مشكلة التنسيق بين الوظائف المختلفة سهلة ميسرة ، إذ أن جميع المصانع التابعة مثلا يديرها فرد مسئول Single Executive يعاونه هيئة من الموظفين الفنيين الأكفاء ، وبذلك يسهل تحقيق التوحيد والتنسيق Standardizing and Coordinating فى السياسات ومختلف أوجه النشاط فى المنشأة ، كما وتعتبر المشاكل بسيطة نسبياً من وجهة النظر التنظيمية .

وفى الطريقة الوظيفية يتولى الفنيون سلطة إدارية فيما يتعلق بأوجه النشاط

المختلفة التي تدخل في اختصاصهم والشكل الآتي[1] يوضح السلطة الوظيفية في أي منشأة تأخذ بهذا النظام .

شكل

يوضح السلطة الوظيفية في أحد المنشآت



ومما لا شك فيه أن طريقة التنظيم الوظيفي تكون مجدية إذا كان الإنتاج لسلعة واحدة ، أو عدة سلع ولكن متشابهة . ومن ناحية أخرى تزداد صعوبة التوجيه والرقابة كلما ازداد حجم العمليات ، وكلما اتسعت وتنوعت فروع الإنتاج وذلك لأنه يصعب على مدير واحد أن يشرف على إحدى الوظائف الأساسية في جميع نواحي المشروع .

خطة التقسيم على أساس الإنتاج : Product—Division Plan

في هذه الطريقة للتنظيم ، يكون رؤساء الأقسام مسئولين عن الوظائف

---

(١) Principles of Management, by Koontz and O'Donnell Mc Graw-Hill Book Company, Inc., New York 1959, p. 151.

التى تختص بإنتاج وبيع السلعة أو السلع المتشابهة التى تقع فى اختصاصهم وغالباً ما يدخل فى اختصاصهم كل ما يتعلق بشئون الفنيين وقسم الخدمات . ويلاحظ أنه أحياناً تكون أقسام الإنتاج أجزاء متداخلة Integral Parts من الشركة ، وأحياناً تـكون شركات تابعة .

والميزة الأساسية لهذه الخطة من التنظيم أنها تحقق أساساً سليماً للامركزية الإدارة ، فـكل قسم إنتاجى يتحمل المسئولية التامة عن إنتاجه ، وأثمانه وطريقة صنعه ، وتسويقه ، ويـكون لهذا القسم كل مظاهر المنشأة الصغيرة المستقلة ، ونتيجة لذلك يمكن أن نعتبر كل قسم مسئولا مسئولية تامة على أساس ما يحققه من ربح أو خسارة . والمعتقد أن مثل هذا الأساس يعتبر خير مقياس للعمل الناجح .

وفى مثل هذا التنظيم تستطيع الإدارة العامة أن تخول مثل هذه الأقسام أو هذه الوحدات سلطة واسعة لتخلق فى رؤسائها الشعور بمسئولية المالك صاحب الشأن .

وعلى ذلك تستطيع الإدارة العامة أن تعتمد بنوع من الاطمئنان والثقة على الرقابة الفعالة القائمة على ما يحققه القسم أو الوحدة من أرباح أو خسائر فإذا تبين لها أن كل وحدة من وحدات المنشأة رابحة ، فيمكن القول بصفة عامة أن المنشأة فى مجموعها رابحة .

هذه الخطة للتنظيم تستخدم بكفاية فى حالة الشركات الكبيرة التى تنتج أنواعاً مختلفة ، والتى يمكن صنعها فى مصانع مختلفة ، وتسويقها عن طريق منظمات البيع المستقلة . والأمثلة على ذلك تتمثل فى المشروعات الصناعية التى تصنع عدداً يقل أو يكثر من المنتجات غير المشابهة Diverse Line of Products كما هو الحال فى معظم شركات السيارات ومنشآت الكيماويات الكبيرة ، إذ يكون لكل نوع من المنتجات مشاكله الخاصة التى تتعلق

بالنواحى الفنية والصناعية والبيعية . وتنشأ صعوبة نسبية فى استخدام هذه الوسيلة من التنظيم فى حالة المنشآت التى تستخدم مصنع واحد فى صنع منتجات مختلفة كما هو الحال فى شركات الحديد أو الزيوت ، وذلك لأنه من الصعوبة بمكان تقسيم مسئولية الصنع للسلع المختلفة التى تنتج من مصدر واحد .

وبينما تيسر طريقة التقسيم الإنتاجى للمنظم مهمة الرقابة ، إذا يمكن عن طريقها الحصول على أساس سليم للامركزية الإدارة ، إلا أنها توجد بعض المشاكل الخاصة بالتنسيق ، إذ أنه ما زالت توجد هناك حاجة إلى الملاءمة الدقيقة بين الأقسام المختلفة بالنسبة للسياسات المختلفة ووسائل الإنتاج والتكاليف فى محيط الإنتاج والتسويق بصفة عامة ، وذلك بجوار السلطة الواسعة المخولة لرؤساء الأقسام الإنتاجية لتيسير أمور أقسامهم . ويمكن تحقيق هذه الملاءمة عن طريق إنشاء هيئات مركزية فنية Central Staff Agencies تقوم بالتوجيه الوظيفى والإشراف على العمل ورقابته ، وتتأكد من تحقيق أهداف الشركة العامة .

وبصفة عامة ، فإن إتباع التقسيم الانتاجى كوسيلة للتنظيم العملى ، يتيح الفرصة لخلق موظفين ملمين بالعمل كله ، فى حين أن هناك اتجاهاً طبيعياً فى التقسيم الوظيفى يصبح فيه رؤساء الأقسام أكثر دراية وتخصصاً بناحية من العمل دون أن يكونوا ملمين بالعمل كله .

* خطة التقسيم الجغرافى : Regional Plan

فى ظل هذه الخطة من التنظيم يكون رئيس القسم مسئولا عن نشاط الشركة فى منطقة جغرافية محدودة ويكون استخدام هذه الطريقة منطقياً ومعقولا بصفة خاصة فى حالة إدارة الوحدات التى تفصل بينها جهات متباعدة والتى يكفى تشغيلها لسد حاجة المنطقة اكتفاءاً ذاتياً من حيث الإنتاج والتوزيع . وفى ظل مثل هذه الظروف تصبح الأقسام الجغرافية منشآت مستقلة وتسأل مسئولية تامة

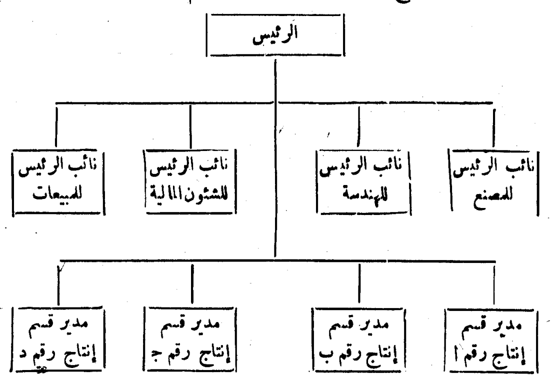
① وضع الهمزة على الحرف ي
② وضع النقطتان تحت الحرف (ب)

عن نتاج أعمالها على أساس ما تحققه من أرباح أو خسارة ، وذلك كما هو الحال فى حالة الأقسام الإنتاجية .

لذلك تتيح هذه الخطة من التنظيم ، كطريقة التقسيم الإنتاجى الفرصة لأساس سليم للامركزية الإدارة . ويسير سلم السلطة فى بعض الأحيان طبقاً للنظام الرأسى[1] وذلك كما هو موضح بالشكل التالى غير أنه غالباً ما تفضل الشركات الأخذ بالتنظيم الرأسى والفنى .

شكل

يوضح خطوط السلطة طبقاً للتنظيم[2] الرأسى



ويلاحظ أنه فى ظل التقسيم الجغرافى إذا أحسن اختيار رؤساء المناطق بحيث تتوافر فيهم الخبرة والكفاية ، وخولوا مسئولية وسلطة واسعة ،

---

(١) لمعرفة أنواع العلاقات فى التنظيم يرجع إلى الصفحات ١١١ – ١١٤ من هذا الكتاب .

(٢) يرجع إلى كونتز ، وأودنل « مبادىء الإدارة » المرجع السابق ص ١٥١ .

وزودوا بسياسة عامة سليمة ، أمكنهم اتخاذ خطوات سريعة فعالة ، قائمة على أساس خبرتهم بالظروف والإحتياجات المحلية Local Needs دون أن يرجعوا فى ذلك إلى المركز الرئيسى إلا فى المسائل الكبرى ، وبذلك يمكن تجنب الآثار المعوقة المترتبة على القيام بالإدارة والرقابة من بعيد ، وفى نفس الوقت يصبح رؤساء المناطق رجال أعمال عارفين لكل الأمور فى المنشأة All Round Men .

والأقسام الجغرافية يمكن أن تكون أجزاء متكاملة للشركة ، Integral parts of the company . أو قد تكون شركات تابعة Subsidary
ويبدو أن خطة الإدارة والرقابة تكون متشابهة مع مثيلتها المتبعة فى التقسيم الإنتاجى فإنه ينعكس عن كليهما درجة عالية من الحكم الذاتى والمسئولية الكاملة القائمة على أساس ما يحققه القسم من أرباح أو خسائر كما وأن لكليهما هيئات محلية فنية وللخدمات تقوم بمهمة الإرشاد الوظيفى والتنسيق وترجع هذه الهيئات إلى المركز الرئيسى للاسترشاد وتحقيق الملاءمة .

وقد لوحظ فى الولايات المتحدة الأمريكية ، أن كثيراً من الشركات الكبيرة قد تستخدمهم الطرق الثلاث السابقة . وإذا كان هناك اتجاه محسوس نحو تطبيق إحدى هذه الطرق ، فهو نحو طريقة التقسيم الإنتاجى .

تنظيم اللجان
Committee Organization

ليس هناك وسيلة من وسائل الإدارة يتسع فيها المجال للأخذ والرد وتختلف فيها الآراء . مثل الاستعانة باللجان ، فهناك بعض الشركات لا تؤمن بفكرتها بينما البعض الآخر يغالى فى تحبيذها Over do the idea .

فبعض الشركات تتهم وسيلة الإستعانة باللجان ، بأنها مضيعة للوقت ، وأداة لتعطيل العمل ، وخانقة لقوة الإبتكار عند الأفراد ، ومقللة للشعور

بالمسئولية عندهم ، وموجودة لأنصاف الحلول ، وذلك بدلا من القرارات الحاسمة الواضحة .

وهناك من يعتقد من جانب آخر أن وسيلة اللجان إذا أحسن تنظيمها وتوجيهها واستعمالها ، تكون وسيلة فعالة لتنسيق الجهود ووجهات النظر . ويدللون على وجهة نظرهم بأن الاجتماعات الودية Informal meetings بين الرؤساء تعتبر ضرورية ، فإذا كان الأمر كذلك ، فلا فرق إذن بين أن يجتمع الرؤساء فى اجتماعات ودية ، وأن يجتمعوا فى اجتماعات رسمية Formal ، سوى أنهم فى الحالة الأولى يكونون أقل ترتيباً ونظاماً منهم فى الحالة الثانية .

وهناك أمراً آخر يجب أن يؤخذ فى الاعتبار وهو وقت المدير ؛ فإن المدير إذا ناقش كبار الرؤساء منفردين ، فإنه بذلك قد يحافظ على أوقاتهم ولكن ذلك قد يؤدى إلى إسراف وضياع وقته هو ، وعلى ذلك ، إذا ثبت أن استخدام اللجان يؤدى إلى نتائج غير مرضية ، فإن ذلك إنما يرجع فى الغالب إلى وجود أخطاء فى التنظيم والتوجيه وبالتالى إلى سوء الاستخدام .

والمعتقد أن الاعتبارات الآتية تعتبر على جانب كبير من الأهمية إذا أريد لأعمال اللجان أن تكون فعالة ومنتجة :

١ — نطاق عمل اللجان : Province of Committees

الوظيفة الحقيقية للجان هى مناقشة الحقائق التى تم جمعها فى أى موضوع يعرض عليها ، وتبادل وجهات النظر بشأنها Exchange view points ، ثم التوصية عن طريق مثل هذه الآراء الجماعية باتخاذ موقف معين . والمفروض أن لا تكلف اللجان بالقيام بإجراءات جمع البيانات والإحصاءات إذ يجب حرصاً على وقتها أن يقدم إليها كل ما تطلبه من معلومات .

① يؤخذ
② إنما
③ جمعها

ويلاحظ أنه قبل إنشاء أي لجنة لابد من التأكد من ضرورتها ، وذلك لأنه في كثير من الأحيان قد توجد هيئة فنية بالشركة تستطيع القيام بالعمل المعروض على اللجنة بصورة أفضل وتعتبر اللجان عظيمة الأهمية لتحقيق الأغراض الآتية : —

(ا) تنسيق وجهات نظر الأعضاء ونشاطهم .

(ب) تتقدم إلى الإدارة العامة بتوصيات جديرة بالاعتبار في المواضيع العظيمة الشأن ، وتعتبر هذه التوصيات أساساً لاتخاذ قرار نهائي .

(ﺣ) يمكننا عن طريق اللجان الحصول على آراء عدد كبير من الأشخاص الذين يتصفون بالكفاية والقدرة ، وذلك أفضل من انفراد فرد أو إدارة برأيها .

ومن أجل ذلك ، نرى كثيراً من الشركات تعتبر اللجان جزءاً مهماً في نظام رقابتها .

٢ — حاجة اللجان إلى هيئة مساعدة : Auxiliary Agency

يتطلب حل المشاكل المعروضة على اللجان جمع كبير من البيانات والمعلومات ، وإذا وكل إلى أعضاء اللجان جمع هذه البيانات والمعلومات فإن ذلك يستغرق كثيراً من وقتهم ، هذا فضلا عن أنه قد لا يوجد بين أعضاء هذه اللجان من يحسن القيام بهذه المهمة . وعلى ذلك غالباً مايقع على عاتق رئيس اللجان وسكرتيرها مهمة القيام بهذه المهمة إذا سمح لهم وقتهم بذلك ، نظراً لأن لديهم تبعات أخرى تتطلبها مهام وظائفهم .

ولتجنب هذه الصعوبات تلجأ بعض الشركات إلى تعيين موظف دائم للجنة تكون مهمته تدوين محاضر جلساتها كما ويقوم بجمع وتحليل المعلومات وإذا كان العمل كثيراً فيعين له بعض المساعدين .

وهناك طريقة أخرى ، هي تخصيص إدارة فنية تعمل كهيئة عاملة تقوم بجمع الإحصاءات والمعلومات والبيانات واستخلاص النتائج ثم التقدم إلى اللجان بتوصياتها ، وترفق هذه التوصيات بملخص لكل ما قامت به من جهود ، ويكون على اللجنة بعد ذلك مناقشة هذه التوصيات واتخاذ قرار بشأنها .

وفي حالات أخرى كثيراً ما تقدم الأقسام المختصة كل ما لديها من بيانات ومعلومات مرفقة بما تراه من مقترحات اللجنة .

هذه الطرق السابقة تستخدم بقصد تيسير عمل اللجنة والحرص على وقت أعضائها من الضياع ، هذا فضلا عن أن ذلك يمكن اللجنة من السرعة في العمل ، وتركيز وقتها في المناقشات المفيدة التي تعين على اتخاذ أحكم القرارات .

٣ — تحديد الوظائف والمسئوليات تحديداً واضحاً :

Well defined functions, Responsibilities.

عند الإستعانة باللجان ، فإنها تعتبر جزءاً لا يتجزأ من المنظمة وعلى ذلك فيجب أن يحدد التنظيم تحديداً واضحاً كل ما يتعلق بمركزها الحقيقي ، وعلاقات اللجان بعضها ببعض ، وعلاقات اللجان بأجزاء الشركة الأخرى كما ويجب أيضاً تحديد وظائف اللجان وأهدافها ، وحدود السلطة لكل منها مثل هذا التحديد والتوضيح له أهميته الخاصة ، نظراً لأنه كثيراً ما يحدث عند الإستعانة باللجان أن تحال عليها مشاكل كثيرة ، ويكون معظم هذه المشاكل بعيداً عن أغراضها .

على هذا فإن تحديد وظائف اللجان ومسئولياتها تحديداً واضحاً يضمن تركيز أعضاء اللجان لجهودهم في القيام بالأعمال التي أنشئت من أجلها .

٤ — حسن اختيار الأعضاء : Well Chosen Members

يختار أعضاء اللجان بحيث يمثلوا وجهات نظر معينة ، فغالباً ما تكون وجهة نظر أقسامهم ، وذلك لأن طبيعة عمل بعض اللجان تقتضى تمثيل وجهات نظر بعض الأقسام كما هـو الحال فى لجنة الإنتاج Products Committee إذ يتطلب الأمر فيها معرفة وجهة نظر أقسام المبيعات والبحوث والإنتاج .

وفى بعض اللجان الأخرى يتطلب الأمر اختيار أشخاص تتوافر لديهم قدرات وصفات معينة ، كلجنة الرقابة مثلا ، فإنها تتطلب أن يكون الأعضاء على جانب كبير من القدرة على التحليل ، والإلمام بمواضيع كثيرة ، وعدم التشبث بفكرة معينة . هذه الصفات قد تكون أكثر أهمية لهذه اللجان من اشتراك الأقسام .

ويحسن غالباً أن يكون عدد أعضاء اللجان فى أقل الحدود الممكنة ، فمثلا فى حالة لجنة كلجنة الإنتاج المذكورة آنفاً يحسن أن لا يتعدى عدد أعضائها عن ثلاثة بالإضافة إلى سكرتير اللجنة .

ولكن إذا كان غرض اللجنة هو التنسيق العام فيجب أن يكون ممثلا لكل من الأقسام الإدارية والتنفيذية الرئيسية .

ويعين رئيس المجلس أعضاء هذه اللجان ، وليس بنا حاجة إلى القول Needless to say بأن الأعضاء يجب أن يختاروا بعناية ، مع التقدير التام للأغراض التى أنشئت من أجلها اللجان .

٥ — العمل السريع الحاسم : Prompt Effective Action

من الأمور التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار أن الوسيلة التى تدار بها اللجان ، لها أثر هام على نجاحها ، إذا كانت اللجنة كبيرة كما هو الحال فى

بعض لجان التنسيق ، فإن حسن تنظيمها ، وإدارة اجتماعاتها يكون من الأهمية بمكان . ورئيس هذه اللجان ينتخب عادة ليس فقط على أساس وظيفته ، بل أيضاً على أساس قدرته على الإحتفاظ بالمناقشة فى الموضوع Keep discussion relevant وقدرته على تلخيص الآراء ، واستخلاص خير الأحكام من المناقشات .

ويقتضى العمل فى اللجان إعداد جدول أعمال قبل انعقاد جلساتها ، ويكون جدول الأعمال فى متناول الأعضاء قبل الاجتماعات . وإذا قدمت اقتراحات يعتقد أنها معقدة بعض الشىء ، أو اقتراحات فنية ، أو اقتراحات يثار عليها بعض الخلافات ، فيجب أن يرفق بجدول الأعمال مذكرات أو ملخصات توضح الفكرة ، حتى يتاح للأعضاء فرصة الإلمام والمعرفة والتحليل ، كذلك الحصول على وجهات نظر معاونيهم قبل حضور الاجتماع .

وبهذه الطريقة تتيح الفرصة للأعضاء للتفكير فى الموضوعات المطروحة عليهم والإدلاء بخير آرائهم فيها ، وذلك بدلا من تأجيلهم للعمل ، أو موافقتهم السريعة فى بعض الأحيان .

وفى بعض الحالات الروتينية التى تشير فيها حقائق الموضوع بوضوح إلى احتمال اتخاذ قرار واحد One possible way of action ، فقد جرت العادة على أن يمر الاقتراح على الأعضاء فى مكاتبهم لإمضائه ، وذلك دون الحاجة إلى دعوة اللجنة للاجتماع . وتسمى هذه الطريقة فى الحياة العملية « بالموافقة بطريق المرور » .

اللجان العامة

General Committees

هناك من يرى أن تنظيم الشركات الكبيرة يجب أن يحتوى على ستة لجان

على الأقل تستطيع عن طريق هذه اللجان تحقيق خير الوسائل للتنسيق والمراقبة وهذه اللجان الست[1] هي :

١ - لجنة التنسيق : Co-ordination Committee

لكل شركة من الشركات مشاكلها الخاصة بتنسيق مختلف أوجه نشاطها الإداري والتنفيذي ، مما قد يؤدي إلى وجود نقص في التنسيق يؤدي إلى الفوضى وبعثرة الجهود ، وقيام كل إدارة من الإدارات بعملها بصورة منفردة ، دون تفهم تام لاحتياجات وخطط ومشاكل الإدارات الأخرى. فمثلا قد تنفذ إحدى الإدارات الخطط الخاصة بإنتاج نوع جديد ، بينما تهمل التفاصيل الخاصة بتوزيعه وبيعه .

لذلك يستحسن ، بل يجب دائماً قبل اتخاذ قرار نهائي في أي اقتراح أو سياسة يزمع وضعها موضع البحث ، أن يتعرف رؤساء الإدارات من مديري الأقسام على النتيجة المحتملة لهذا القرار أو هذه السياسة على أقسامهم . ولجان التنسيق تعتبر خير وسيلة فعالة لتحقيق هذه الأغراض .

وظائف لجنة التنسيق :

تقوم لجنة التنسيق بالوظائف الآتية :

(١) توسيع آفاق ووجهات نظر الرؤساء المسئولين Key Executive وذلك فيما يتعلق بالمقترحات أو السياسات المزمع وضعها موضع البحث ، لتكون مرشداً للإدارة العليا عند اتخاذ قرارها . هذه المقترحات والسياسات تشمل مسائل كثيرة منها ما قد يطرأ على نظام المرتبات والأجور القائم من تغييرات ، كذلك السياسات التي تتعلق بالأفراد وصلاحية طرق الرقابة المقترحة .

(١) هولدن ، فيش ، سميث — المرجع السابق ص ٦٤ وما بعدها .

(ب) مناقشة وتنسيق خطط الإدارة ، وسياستها وأهدافها حتى يكون لدى جميع الرؤساء المسئولين ومختلف الإدارات خطة رسمية واضحة وموحدة للعمل ، ومن الموضوعات التى تناقشها لجنة التحقيق ، تحديد مقدما مواعيد وكميات الإنتاج ، والتغييرات المزمع إجراؤها فى نوعه ، كذلك التوسيعات الرئيسية فى مختلف الإدارات ، ومدى نشاط المنافسين ، ونتائج الميزانية ، ووسائل زيادة الأرباح الصافية .

(ج) تقدير مدى الحاجة إلى تغيير سياسات وطرق المراقبة إلى غير ذلك من السياسات ذات الصبغة العامة ، مع عمل توصيات مناسبة للادارة العامة كلما تطلب الأمر ذلك .

(د) تزود كل عضو من الأعضاء بمشاكل الإدارات الأخرى ، وبذلك تتسع وجهات النظر وفرص التنسيق .

ويندرج فى عضوية لجنة التنسيق رؤساء الأقسام الإدارية والتنفيذية ، حتى تكون جميع الأقسام الرئيسية ممثلة فيها ، وذلك نظراً لأن هذه اللجنة تعمل لصالح المنشأة بصفة عامة .

ونظراً لأهمية نطاق هذه اللجنة ، فإنها تزود بسكرتير دائم أو سكرتير يعمل بعض الوقت ، تكون مهمته تذكير الأعضاء بمواعيد اجتماعات اللجنة المنتظمة ، وإذا ما طرأ ما يدعو إلى إلغاء هذه الاجتماعات ، فيجب عليه أن يبلغ الأعضاء ذلك ، ويلغى الاجتماع .

٢ — لجنة الماهيا والأجور : Wage and Salary Committee

من أهم المواضيع التى تهتم بها مختلف أنواع المنشآت موضوع الماهيا والأجور وطريقة معالجتهما ، ونحن ① نجد فى الحياة العملية بعض الشركات تترك للرئيس المختص أمر تقدير الأجر أو زيادته استناداً للتوصيات التى

① نحير

ترفع إليه من يهمهم الأمر ، وذلك لأن الرئيس نادراً مايعرف الشخص موضوع الأجر ، أو الظروف التي تؤيد عدالة زيادته .

ولـكل ما تقدم نرى بعض الشركات تـكون لجاناً لمعالجة موضوع المهايا والأجور ، ويندرج في عضوية هذه اللجان معظم رؤساء الأقسام ، وفى حالات قليلة يكون من أعضائها عضو مجلس الإدارة المنتدب ، أو من ينوب عنه .

وسواء أخذت الشركات بمبدأ اللجان أم لم تأخذ ، فإن هذه الطريقة التي يقع فيها عبء الأجر على عاتق مجموعة من الرؤساء لا تسلم من النقد ، ذلك أن هؤلاء الرؤساء قد لا يستعملوا سلطاتهم كما ينبغى أن تـكون ، لذلك كان لزاماً على الشركات أن تأخذ بما تتطلبه الإدارة العلمية من ضرورة تحليل الوظائف والأعمال وتقدير[1] قيمتها ، ترتب فى نطاقها جميع الوظائف فى الشركة وتوضع فى وضعها المناسب ، والمعتقد أنه فى نطاق هذه الحدود تصير لجنة الأجور والمهايا هيئة ممتازة للرقابة ، تعالج الأجور والمهايا على أسس موحدة وعادلة .

وظائف لجنة المهايا والأجور :

تقوم لجنة المهايا والأجور بالوظائف الآتية :

(ا) إعادة النظر فى سلم المرتبات والأجور طبقاً لما قد يكون قد جد من ظروف تتطلب ذلك .

(ب) تقسيم الوظائف الجديدة وترتيبها بحيث تتلاءم مع نظام المرتبات والأجور القائم .

(ﺣ) إعادة النظر فى جميع الطلبات التي تتعلق بتقسيم الأفراد .

---

(١) سبق وأن أوضحنا الطرق المختلفة لتحليل الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف المشروع وتقديرها فى الفصل الثانى من هذا الـكتاب .

(د) إعادة النظر فى معدلات المرتبات والأجور فى كل قسم ، للتأكد من مطابقتها لجداول الشركة الأساسية .

(هـ) الموافقة على التغييرات فى مرتبات الأفراد Changes in individual salaries وذلك فى نطاق حدود معينة .

① ويفضل دائماً

ويفضل دائماً أن يكون عدد أعضاء مثل هذه اللجنة فى أقل الحدود الممكنة وأن يرأسها مدير المنظمة نظراً لموقفه المحايد ، ومعرفته بوجهة نظر الشركة العامة ، والوظائف وقيمتها ، والعضو الثانى المفيد فى هذه اللجنة هو مدير المستخدمين نظراً لمعرفته بالموظفين ، وإلمامه بوجهة نظر الشركة العامة ، هذا فضلا عن سهولة حصوله على التقارير الخاصة بالموظفين . أما العضو الثالث والأخير فيجب أن يكون رئيس القسم أو الإدارة التى ينظر فى طلباتها .

ويلاحظ أن اللجنة تمنح سلطات فى حدود المواصفات المحددة الموضوعة ، وإذا حدث ولم تتفق اللجنة على رأى ما معروض عليها ، فيجب أن يعرض الأمر على سلطة أعلى لاتخاذ قرار بشأنه .

٣ ــ لجنة التخصيصات : Appropriations Committee

من الموضوعات المهمة التى تكون فيها اللجان منتجة موضوع مراقبة المصروفات الرأسمالية وغيرها من المصروفات الضخمة ، وتلجأ شركات كثيرة إلى استخدام « ميزانية تقديرية » Budget سنوية للمصروفات الرأسمالية ، لتحديد المبلغ الإجمالى الذى تصرفه الشركة على التحسينات الأساسية (الرأسمالية) أثناء السنة مع بيان المبالغ الإجمالية الخاصة بكل إدارة من الإدارات .

وقبل البدء فى تنفيذ مشروع يعمل له تحليل كامل للتأكد من ضرورته

سلامته ، ويعهد إلى لجنة خاصة يطلق عليها لجنة التخصيصات مهمة الرقابة على هذه المشروعات .

وظائف لجنة التخصيصات :

تقوم لجنة التخصيصات بالوظائف الآتية :

(أ) تجميع مفردات الميزانية السنوية للمصروفات الرأسمالية وذلك من واقع ما تطلبه مختلف الأقسام من إنشاءات حديثة وطبقاً لتقديراتها . وتقسيم المشروعات وترتيبها بحسب أهميتها ، وعرض الأمر على سلطة أعلى للموافقة عليها من حيث المبدأ .

(ب) إعادة النظر فى الطلبات المقدمة من الإدارات لإدراج مبالغ خاصة فى الميزانية ، ويتطلب هذا تحليل كل مشروع تحليلا كاملا مع النظر بعين الاعتبار إلى مدى الحاجة إليه .

(حـ) الموافقة على إدراج طلبات التخصيص السليمة فى الميزانية ، ما دامت هذه الطلبات فى حدود السلطة المقررة للجنة ، إذ غالباً ما تخول الإدارة العامة هذه اللجنة إدراج بعض المشروعات فى الميزانية إذا لم تتعد قيمتها حداً معيناً ينص عليه مقدماً .

(د) توصى بإدراج بعض المشروعات التى لم تتضمنها الميزانية ، كذلك تقدم توصياتها للإدارة العامة بشأن تنفيذ بعض المشروعات السليمة التى تتطلب اعتمادات كبيرة ، ولا يكون فى سلطة اللجنة إدراجها فى مشروع الميزانية .

ويجب أن لا يندرج فى عضوية هذه اللجنة إلا من تكون هناك حاجة ماسة إلى رأيه ، ككبير المهندسين Chief Engineer نظراً لقدرته الفنية التى تمكنه من الحكم على مدى سلامة خطة الإنشاءات المقترحة ، والخبير

المحاسب وذلك لمعرفة وجهة نظره فيما يتعلق بالناحية المالية والاقتصادية ، وعلى الأخص معرفة مدى كفاية الأموال الموجودة لدى المنشأة لتنفيذ المشروعات المقترحة ، والوقت الملائم لتنفيذها .

كذلك يندرج فى عضويتها مدير التنظيم والرقابة على التكاليف Director of organization and Cost-control ، وذلك للانتفاع بوجهة نظره فيما يتعلق بالحد من التكاليف ، ومدى تأثير المشروع على المنظمة ، وأخيراً رئيس القسم المختص الذى يلزم وجوده لعرض خطته والتأكد من أن جميع العوامل قد أخذت فى الاعتبار All factors are given consideration

وهناك آخرون يمكن للجنة أن تطلب حضورهم إجتماعاتها إذا كان لرأيهم وزن كبير ، كمدير البحوث مثلا .

ومما يدعم هذا الإجراء وجود هيئة تحليلية Analytical Agency غالباً ما يرأسها رئيس اللجنة نفسه ، ويكون على جانب كبير من الكفاية والدقة والقدرة على التحليل ، وتقوم هذه الهيئة التحليلية بإعادة النظر فى جميع المقترحات وتحليلها . وبذلك تيسر على اللجنة عملها ، إذ تسترشد بما تقدمه لها هذه الهيئة من بحوث وتحليلات .

٤ — لجان الإنتاج : Products Committees

من الأمور الضرورية فى كل شركة ، الاهتمام بتنسيق وجهات نظر أقسام المبيعات والإنتاج والبحوث ، خاصة فيما يتعلق بالتغيرات فى نوع الإنتاج Line of Products . وبالإضافة إلى ما تقدم ، فإن الشركة تحتاج أيضاً إلى وسيلة تحرر بها الإدارة العليا من ضرورة الموافقة على كل تغيير فى الإنتاج مهما كان هذا التغيير طفيفاً لذلك كان من المنطق وجود هيئة تتصف بالكفاية والقدرة ، وتأخذ على عاتقها تحليل وتبسيط نوع الإنتاج

Simplifying the line of products ، وتهدف هذه الهيئة من وراء ذلك إلى أن تكون الشركة فى مركز أقوى من ناحية المنافسة ، ومن ناحية القدرة على تحقيق الأرباح .

ويعتبر تكوين لجان للإنتاج هو الحل المنطقى المعقول لسد جميع هذه الاحتياجات .

وظائف لجان الإنتاج :

تقوم لجان الإنتاج بالوظائف الآتية : —

(أ) تعتبر لجان الإنتاج مسئولة عن إعادة النظر فى نوع الإنتاج وتحليله لاستبعاد الأحجام والمنتجات المربحة والبنود عديمة النفع أو غير المنطقية .

(ب) تعيد النظر ، وتقوم بالبرامج والبحوث التى تستهدف الاحتفاظ بنوع المنتجات على صورة ملائمة لحاجة السوق .

(ح) العمل على إضافة منتجات جديدة إلى نوع الإنتاج والنظر فى كل مايتعلق بالعلاقات التجارية والعبوات والماركات المسجلة آخذة فى الاعتبار تكاليف الإنتاج واتجاهات السوق . واحتمالات الربح والمنتجات المنافسة .

وغالباً مايندرج فى عضوية هذه اللجان ثلاثة أعضاء ، هم رؤساء أقسام البحوث Research ، والصنع Manufacturing ، والمبيعات Sales ، ويكون مدير البحوث عادة هو رئيس اللجنة .

وغالباً ما تعتبر سلطة اللجنة نهائية فى حالة موافقة الأعضاء الثلاثة الإجماعية .

لجنة الأفراد (الموظفين) : Personel Committee

يترك اختيار وتعيين الموظف للوظائف الرئيسية فى كثير من الشركات الأمريكية للمراحل التى تملك السلطة العليا فى الإدارة التنفيذية . فمثلا

رؤساء العمال يجب أن يوافق على تعيينهم مدير المصنع ومراقب الآلات . والأخذ بمثل هذه الطريقة قد يكون ذا أثر فعال إذا استخدمت الوسائل التي تؤكد تعيين المتفوقين من المرشحين .

ولكن المعتقد أن أتباع مثل هذه الطريقة ، غالباً ما يجعل مدير المصنع مثلا يقصر اهتمامه فى الترشيح للوظيفة الخالية على عمال القسم الذى به المكان الخالى ، وقد يؤدى ذلك إلى استبعاد أشخاص أكثر كفاية Better qualified يتطلعون إلى هذه الوظيفة من الأقسام الأخرى .

كما أن اتباع مثل هذه الطريقة قد يشوبها عيب آخر وهو احتمال صدور قرار التعيين متأثراً بالاعتبارات الشخصية القائمة على التحيز Prejudice .

من أجل ذلك لجأت كثير من الشركات الأمريكية إلى إنشاء هيئة محايدة Disinterested Agency يقع على عاتقها مهمة فحص طلبات المتقدمين والتعرف على مؤهلاتهم وكفاياتهم قبل اتخاذ إجراءات الاختيار والتعيين .

وظائف لجنة الأفراد :

وتقوم لجنة الأفراد بالوظائف الآتية :

(أ) تستلم من الرئيس المختص ترشيحاته الأولية Preliminary Nominations ، وهى تشتمل على أسماء الأشخاص الذين يعتقد أنهم صالحون للوظيفة الخالية .

(ب) تعيد النظر فى مؤهلات وخبرات هؤلاء الأشخاص ، لتحدد ما إذا كانت تتوافر لديهم مطالب الوظيفة Requirements of the job .

(ح) تقترح أشخاص آخرين أكثر كفاية ، إذا كان لديها مثل هؤلاء الأشخاص .

(د) تزود الرئيس المختص بأسماء المتقـــدمين الذين تنطبق عليهم المواصفات التي تؤهلهم للالتحاق بالوظيفة ، وعليه أن يجرى اختياره النهائى من بينهم .

(هـ) تقوم مقام الجهة المحايدة فى تقدير المؤهلات للمراكز الإدارية والتنفيذية الهامة فى الشركة .

وغالباً ما يندرج فى عضوية هذه اللجنة ثلاثة أشخاص ، هم مدير الأفراد الذى يرأس اللجنة ، وذلك لمعرفته بالأفراد ، ووجهة النظر العامة للشركة ، وسهولة حصوله على تقارير الأفراد وتحليلها . والعضو التالى فى اللجنة هو مدير الشركة نظراً لمعرفته الصحيحة لما تحتاج إليه الوظيفة من خبرة وإلمام . والعضو الأخير هو رئيس القسم المختص الذى يهتم بالتعيين .

وتقتصر مهمة اللجنة على إصدار رأيها فيما يتعلق بمدى توافر المؤهلات اللازمة فيمن يرغبون فى الالتحاق واستبعاد أولئك الذين لا يصلحون . وفى مثل هذه الأحوال تكون هناك أسس سليمة يعمل على هديها رؤساء الأقسام الذين يملكون سلطة التعيين فى حدود مرتبات معينة ، أما التعيينات التى فوق هذه الحدود فتتطلب تأييد الإدارة العامة .

٦ — لجنة المعاشات : Pension Committee

تكون بعض الشركات لجاناً لإدارة خطط المعاشات ، وتقوم مثل هذه اللجان بالوظائف الآتية :

(ا) تفحص وتعيد النظر فى جميع حالات المعاشات وجميع مكافآت الإستغناء ، وما تقدمه الشركة من منح ومساعدات .

(ب) اتخاذ قرار نهائى فى جميع الحالات التى تعرض عليها وتقع فى نطاق السياسات القائمة .

(ح) تعرض على اللجنة فى بعض الأحيان حالات تعتبر جديدة بالنسبة إليها نظراً لعدم وجود حالات مماثلة ، وفى مثل هذه الأحوال يكون على اللجنة أن ترفع توصياتها فى هذا الشأن للادارة العامة لتقرر ما تراه .

وغالباً ما يندرج فى عضوية هذه اللجان ثلاثة أشخاص ، أحدهم مدير قسم المعاشات والمساعدات وهو الذى يرأس اللجنة ، وهو بحكم وظيفته يعاونه موظفوه فيفحصون الحالات ويجمعون البيانات ، ويجرون التحليلات الأولية ، ثم يقدمون إليه التوصيات . والعضو الثانى هو مدير الأفراد (الموظفين) نظراً لمعرفته وإلمامه بسياسات الشركة ووجهة نظرها . والعضو الثالث والأخير هو رئيس القسم أو الإدارة المختصة التى يكون موظفها موضع الاهتمام .

ومما ييسر على هذه اللجنة القيام بعملها ، أن موظفى إدارة المعاشات والمساعدات يعاونون مدير إدارتهم ، ويقدمون إليه فى الوقت المناسب البيانات والقوائم التى لديهم عن الموظفين الذين سيتقاعدون Employees eligible for retirement والحالات التى تكون فى حاجة إلى مساعدات .

وتعتبر قرارات اللجنة نهائية فى الحالات التى تنطبق عليها السياسات القائمة . وبهذه الوسيلة تتحرر الإدارة العليا من تفاصيل الحكم فى كل حالة ، ويكتفى بالنظر فقط فى الحالات التى لم يسبق عرضها عليها . وقد أوضحنا أنه فى مثل هذه الحالات الأخيرة تعرض مقترحات اللجنة على الإدارة العليا مرفقة بالتوصيات ، مع بيان يتضمن تحليلات شاملة لكل ما يتعلق بهذه الحالات فإذا أصدرت الإدارة العليا قراراتها فإن اللجنة بعد ذلك تهتدى بها إذا ما عرضت عليها حالات مماثلة فى المستقبل .

اللجان الخاصة Special Committees

تظهر فى كثير من الأحيان حالات جديده أو مواقف جديدة تتطلب

آراء مجموعة خاصة من الأشخاص الذين يكون لرأيهم قيمته وأهميته . ففي مثل هذه الحالات يمكن تعيين لجان خاصة للنظر فيها ، على أن يراعى دائماً أنه لا يدخل في نطاق عمل هذه اللجان جمع البيانات والتفاصيل التي تتعلق بهذه الحالات ، بل يجب أن يعهد بذلك إلى هيئة فنية "Staff agency" وتقدم هذه الهيئة الفنية إلى اللجان جميع البيانات والتفصيلات والتحليلات التي تيسر عملها وإصدار ما تشاء من قرارات أو توصيات .

ويجب حل اللجان الخاصة بمجرد تحقيق أغراضها ، والذي يملك سلطة حلها هي الجهة التي أصدرت قرار تكوينها .

الفصل الثامن

الإدارة العليا

(فى المؤسسات والتعاونيات)

(أولا) المؤسسات العامة والشركات التابعة

أوضحنا من قبل أننا فى ظل تطورنا الثورى نعتمد على الحلول الاشتراكية فى سبيل إقامة مجتمعنا الجديد الذى يستند إلى منطق الكفاية والعدل ، الأمر الذى تطلب ضرورة وضع تخطيط شامل لعملية الإنتاج ، والعمل من أجل زيادة قاعدة الثروة الوطنية وعدم تركها لعضوية رأس المال الخاص المستغل ونزعاته الجامحة ، وضرورة خلق قطاع عام وقادر يقود التقدم فى جميع المجالات ويتحمل المسئولية الرئيسية فى خطة التنمية . ومن أجل تحقيق هذا الهدف أنشأنا هنا فى الجمهورية العربية المتحدة المؤسسات العامة[1] باعتبارها الشكل التنظيمى الأساسى الذى تعتمد عليه الدولة فى الإشراف على تنفيذ برامج الخطة وتحقيق أهدافها بالمعدلات المستهدفة وفى المواعيد المقررة ، الأمر الذى يتطلب ضرورة إدارتها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة وإحكام الرقابة على أدائها .

ومن الأمور التى ينبغى أن تكون واضحة فى الأذهان أن طبيعة الإدارة تكاد تكون[2] واحدة فى مختلف المشروعات التى تقام فى ظل مختلف النظم ، فالإدارة فى جوهرها واحدة أما الذى يختلف فهو نوع النشاط الذى تنصب عليه عملية الإدارة . ونظراً لأن المرحلة القادمة من تاريخ أمتنا تحتاج إلى دفعة قوية لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج ، من أجل ذلك عقدت

(١) نرجو الرجوع إلى صفحة ٣٨٥ من هذا المؤلف وإلى الميثاق — الباب السادس . حتمية الحل الاشتراكى . كما نرجو الرجوع إلى ما كتبناه عن المؤسسات العامة التعاونية ص ٣٥٦ من هذا الكتاب .

(٢) نرجو الرجوع إلى صفحة ٨٠ وما بعدها من هذا الكتاب فيما يتعلق بما كتبناه عن « وحدة طبيعة الإدارة » .

كذلك نرجو الرجوع إلى البحث الذى قدمه الأستاذان الدكتور أحمد فؤاد شريف والدكتور رمزى محمد زكى عن دور الإدارة العلمية فى تحقيق أهداف المجتمع وذلك بمناسبة المؤتمر الذى عقده المعهد القومى للادارة العليا لمناقشة الميثاق يونيو سنة ١٩٦٢ .

مؤتمرات للإنتاج ومؤتمرات للادارة لتكون بداية الانطلاق لمرحلة جديدة . . . مرحلة ثورية فى الإنتاج وحسن الإدارة ، تستهدف زيادة وكفاية الإنتاج على أسس من العلم والبحث والدراسة ، فالعلم كما ورد بالميثاق هو السلاح الحقيقى للإرادة الثورية ، وكما ورد أيضاً بالميثاق فإن المشاكل الاقتصادية والاجتماعية الكبرى الذى يتصدى شعبنا اليوم لمواجهتها لا بد لها من حلول علمية ، ومن أجل ذلك طالب الميثاق مراكز البحث العلمى فى هذه المرحلة من النضال أن تطور نفسها بحيث يكون العلم للمجتمع ، . . . كما وأن القيادة السياسية طالبت جميع المستويات أن ترتفع إلى مستوى المسئولية فى تحمل أعباء العمل الوطنى فى قطاع الانتاج خلال المرحلة القادمة ، وتبذل من فكرها ومن طاقتها ومن إخلاصها ومن أعصابها ما يمكن من تحقيق أهدافنا الاقتصادية فى المرحلة القادمة .

ومن أجل هذا طالب رئيس الوزراء فى مؤتمر الانتاج الأول[1] رؤساء وحدات القطاع العام أن يناقشوا مسئولياتهم لتحقيق أهداف الإنتاج على أساس أن رئيس مجلس إدارة أى وحدة إقتصادية من وحدات القطاع العام مسئول مسئولية كاملة إدارياً وسياسياً عن تحقيق أهداف وحدته بطريقة اقتصادية . كما نادى بتحسين اقتصاديات المشروع على أساس ما يلى :

١ — التركيز على السلع التى لنا فيها خبرة تصديرية كبيرة — حتى نستطيع مواجهة المنافسة العالمية .

٢ — أهمية الابقاء على عامل المنافسة المنظمة بين وحدات الإنتاج — بهدف تحسين الإنتاج وتنويعه ليكون ملائماً للأسواق الخارجية .

٣ — حسن التنظيم وخلق التقاليد السليمة لإدارة الأعمال وهذه تشمل :

---

(١) السيد زكريا محى الدين نائب رئيس الجمهورية ورئيس مجلس الوزراء وذلك فى مؤتمر الإنتاج الأول الذى عقد فى أكتوبر سنة ١٩٦٥ .

(ا) العلاقات الإنتاجية بين إدارات وأقسام الوحدة الإنتاجية ، وهذه يجب تنظيمها وتحديد المسئوليات فيها . وأن وضوح اللوائح لابد أن يساعد على منع الإنحرافات .

(ب) العلاقة بين الإدارة والعمال — وهذه العلاقة قائمة على المصلحة المشتركة ، فبعد سيطرة الشعب على وسائل الإنتاج وعودة عائد العمل إلى أصحابه الأصليين نجد أن الأسباب الأساسية للتناقضات قد زالت — فالمصلحة المشتركة تجمعهما فى تحقيق أهداف الإنتاج . وأن التثقيف السياسى المستمر للادارة والعمال مسألة أساسية لتدعيم هذه الرابطة إذ من المهم جداً خلق الروابط الإنسانية بين الإدارة والعمال .

(ح) تنظيم أعمال مجلس الإدارة وتحديد الاختصاصات وإصدار اللوائح المنظمة لاجتماعات وجدول أعمال المجلس ، واحترام هذه اللوائح .

٤ — الاهتمام بالباعث المادى للعمل ، إذ أن مسألة الحوافز لها تأثير كبير فى دفع عجلة العمل . ولكن ينعدم أثرها إذا لم تطبق بطريقة عادلة — ولذلك يجب تقييم الأعمال تقييما سليما ، ويجب الحد من المساواة التامة بين العاملين فى المكافأة ، إذ أن تحقيق كفاءة الإنتاج لا يمكن الوصول إليه إلا بمكافأة المجدين .

٥ — الدقه فى تقرير الحقائق والمعلومات والبيانات التى تصور حقيقة الموقف تعتبر مسئولية كل المستويات نظراً لأهميتها للحسابات الاقتصادية القومية والتخطيط . ① الدقة

٦ — التدريب : وهذا يقتضى إنشاء مراكز تدريب فنية فى كل وحدة اقتصادية كبيرة — وذلك لرفع مستوى الكفاية الإنتاجية للعاملين وإمداد المصنع باحتياجاته من الفنيين .

وإن إنشاء مراكز أبحاث على مستوى الوحدات الكبيرة إنما يساعد على تحسين الإنتاج وتنويعه وتحسين اقتصادياته .

٧ – الرقابة والمتابعة – داخلية وخارجية – وهذه مسألة ضرورية لحماية أموال الشعب[1] .

وفى سبيل إقرار مبدأ المسئولية الكاملة لإ ادارية والسياسية لقيادات القطاع العام وإعطائهم السلطات التى تمكنهم من تحقيق أهداف الوحدات الإنتاجية بطريقة اقتصادية وتوفير الضمانات وإعطاء المرونات الكافية فى مواجهة المسئوليات الكفيلة بالتأكيد بدفع عجلة الإنتاج لمجابهة تحديات المرحلة المقبلة نرى أن البيان الصادر عن مؤتمر الإنتاج[2] يقرر ما يلى :

أولا : أن عدم الوضوح فى تحديد المسئوليات وتورط أجهزة الإشراف فى العمليات التنفيذية ، أمر خطير يستدعى تحديد مسئوليات الأجهزة المختلفة من أعلى المستويات حتى مستوى الوحدة التنفيذية تحديداً واضحاً يضمن سلامة العلاقات التنظيمية بين هذه الأجهزة ويسمح بمرونة العمل وتدفق المعلومات فى كافة الاتجاهات .

ثانياً : لما كان اشتراك الوحدات التنفيذية اشتراكا فعالا فى وضع مشروع خطة الإنتاج يؤدى إلى سلامة تقديرات الخطة ، كما يؤدى إلى التزام الوحدة الإنتاجية بتنفيذها ، وعلى ذلك فإن وضع خطة الإنتاج للوحدة بالاشتراك مع رئيسها وباقتناعه بها يعتبر – إذا ما أخذ به – نقطة تحول رئيسية فى اتجاه التطوير الايجابى لقطاع التخطيط القومى وواقعيته .

ثالثاً : إن توضيح الأهداف ومعايير وتقييم المشروعات يعتبر خطوة

---

(١) يروى السيد رئيس الوزراء أنه سمع كلاماً كثيراً عن تعدد أجهزة الرقابة بما يؤدى إلى حالة مستمرة من القلق وعدم الاستقرار ، ويرى أنه من الطبيعى أن تحدث بعض أخطاء من الرقابة ولكن الحساسية الزائدة من الرقابة غير مقبولة وغير مفهومة – ولا يجب أن تؤدى إلى السلبية والخوف – لأن واجب الرقابة هو الإصلاح وليس تصيد الأخطاء ، وكل شىء يمكن تصحيحه ما عدا الانحراف .

(٢) النقاط التى نوضحها هنا مستخرجة من البيان الصادر عن مؤتمر الإنتاج .

أساسية فى تعبئة الجهود بشكل فعال . هذه المعايير تسمح للوحدة الإنتاجية أن تتعرف أولا بأول على مواطن القوة والقصور فى أعمالها مما يهيء لها الظروف المناسبة لإحداث التغييرات الضرورية فى برامج الإنتاج فى الوقت الملائم .

رابعاً : إن التمييز بين العاملين غير المجدين فى المكافأة سوف يقضى بالضرورة على السلبية والتواكل ويزيد من فاعلية الحوافز .

خامساً : إن الرقابة الإجرائية على تفصيلات العمل تعرقل إنسيابه فى الوحدات الاقتصادية كما أن نتائجها ليست ذات أية فاعلية للتعرف على نواحى القوة والضعف الأساسية فى المشروعات . أما الرقابة الإجمالية على تحديد الأهداف فهى الوسيلة الأفضل لتقييم الأداء تقييماً سليما ومعاوناً وحدات القطاع العام على الإصلاح فى الوقت المناسب .

توصيات مؤتمر الانتاج بشأن الشئون الادارية :

يرى المؤتمر أن الاستفادة من الطاقات البشرية المتاحة ورفع كفايتها الفنية والعلمية لتصدير ناتج عمل يوجب علينا أن نستفيد من كل إمكانياتنا الحالية وأن نعمل بكل الجهود على استغلال مواردنا البشرية أحسن استغلال ومن أجل ذلك يرى ما يأتى :

١ — لما كان التدريب يعتبر من أهم الأركان التى تبنى عليها سياسات إعداد القوى العاملة لذا فإن المؤتمر يرى فى ضوء التجارب التى مرت فى تنفيذ الخطة الخمسية الأولى والمشكلات التى واجهت التنفيذ أن يراعى الربط والتنسيق بين تخطيط المشروعات واحتياجاتها(١) من القوى العاملة

(١) فمثلا كان نتيجة التنظيم النوعى للمؤسسات العامة أن أصبح حق الإشراف والتوجيه والرقابة على المؤسسات العامة التعاونية كما يلى : (١) وزارة الصناعة وتشرف على المؤسسة المصرية العامة للتعاون الإنتاجى والصناعات ، والجمعية التعاونية للبترول . (٢) وزارة الزراعة =

مع خطط التدريب وإمكانياته على مختلف المستويات ومع سياسة التعليم فى مختلف مستوياته . وعلى ذلك فإن المؤتمر يوصى بتوجيه العناية الكافية لموضوع التدريب فى جميع القطاعات وعلى جميع المستويات الإدارية بحيث يتناسب مع احتياجات كل قطاع مع اعتبار التدريب شرطاً أساسياً للترقى .

٢ ـ لما كانت التشريعات الاشتراكية البناءة قد وفرت الضمانات والإمتيازات للعاملين فإن اللجنة توصى النقابات والتنظيمات الاشتراكية بإعداد خطة نوعية دائمة تبصر العاملين بواجباتهم وتعمل على رفع كفايتهم وتؤاخذ المقصر فى الإنتاج وذلك نقابياً واشتراكياً . ويرى المؤتمر تضمين التشريعات نصوصاً صريحة ترسم حدود وواجبات العمل فى المجتمع الاشتراكى المتطور الذى يهدف فى هذه المرحلة إلى تحقيق زيادة الإنتاج .

٣ — يرى المؤتمر أن تبدأ خطة العمل القادمة بإعادة النظر فى الحوافز التى اقترنت بالخطة الخمسية الأولى بما يضمن تأكيد النواحى الإيجابية التى

= وتشرف على المؤسسة المصرية التعاونية الزراعية العامة . (٣) وزارة الإصلاح الزراعى وإصلاح الأراضى وتشرف على الجمعيات التعاونية بالصحارى عن طريق المؤسسة المصرية العامة لتعمير الصحارى . (٤) وزارة الإسكان والمرافق وتشرف على المؤسسة التعاونية للاسكان . (٥) وزارة التموين وتشرف على المؤسسة المصرية التعاونية الاستهلاكية ، والجمعية التعاونية لصيادى الأسماك عن طريق المؤسسة المصرية العامة للثروة المائية . (٦) وزارة التربية والتعليم وتشرف على الجمعيات التعاونية المدرسية .

وبذلك أصبح كل وزير يقوم بمراقبة ومتابعة أعمال المؤسسة العامة التعاونية التابعة له ، والعمل على حل ما قد يعترضها أو يصادفها من عقبات أو مشكلات ، وذلك فى ظل الخطة العامة الموضوعة للمؤسسات العامة الأخرى التابعة له . أى أن نشاط المؤسسات العامة التعاونية يفتقر إلى وحدة التوجيه ، كما أنه يفتقر افتقاراً شديداً إلى تحقيق التناسق بين مجموع نشاطه .

نرجو الرجوع إلى ١ — تطور التعاون وفلسفته فى ضوء الاشتراكية العربية — تأليف الدكتور كمال حمدى أبو الخير — الناشر الدار القومية للطباعة والنشر عام ١٩٦٢ .

كذلك دور المؤسسات العامة التعاونية فى الاقتصاد القومى ، بحث قدم إلى مكتب السيد الرئيس للشئون الاقتصادية ونشر فى كتاب صادر عن المكتب بعنوان « القطاع العام — نظمه ومشكلاته » عام ١٩٦٣ .

صاحبتها[1] وتلافى نواحى النقص فيها وذلك عن طريق وضع نظام للحوافز مادية واجتماعية وسلبية .

فبالنسبة للنوع الأول يرى المؤتمر أن حسن استخدام تلك الحوافز يحتم وضعها على أسس علميه وقانونيه على المعدلات القياسية العادلة للانتاج ومستوى الأداء .

أما بالنسبة للنوع الثانى (الحوافز الاجتماعية) فيجب تنمية وتطوير إحساس العاملين بالمشاركة الواضحة المنظمة كما أن التقدير الأدبى للعاملين المجدين له أبلغ الأثر على حفز العاملين للوصول إلى هذا المستوى .

ومجتمع التنمية السريعة المتطورة الذى يكافىء المجد لا يمكن أن يتغاضى عن معاقبه المسىء .

كما يوصى المؤتمر بتدريب العمال تدريباً فعالا على بحث مشاكل العمال حتى يكون لهم دور إيجابى فى النهوض بمستوى الإدارة والمشاركة فيها .

٤ — ولما كان من الضرورى توفير نوع من الاستقرار للمديرين بحيث يتفرغون لأعمالهم كليه — يوصى المؤتمر بأن تكون محاسبتهم على تصرفاتهم بحيث لا يسمح بانحراف أو إساءة استخدام السلطة — خاصة بعد أن أصبحوا مسئولين إدارياً وسياسياً — فى جو مفتوح مكفول الضمانات أمام مجالس يشترك فيها أعضاء من نفس مستواهم من العاملين فى نفس القطاع دون الاعتماد على الشكاوى المجهولة أو المغرضة أو الأحكام التى يتوسل إليها غير الفنيين .

كما يجب أن يكون تقييمهم الأداء بالنسبة لأعمال القائمين بالإدارة مبنياً

(١) نرجو الرجوع كذلك إلى كتاب « سنوات التحول الاشتراكى وتقييم الخطة الخمسية الأولى » بقلم السيد على صبرى نائب رئيس الجمهورية والأمين العام للاتحاد الاشتراكى العربى الذى كان رئيساً الوزراء خلال الخطة الخمسية الأولى الصادر عام ١٩٦٦ دار المعارف .

على المعايير المقررة وما حققوه من أهداف حتى تتوافر الثقة المتبادلة بين القيادات السياسية وبين قيادات القطاع العام .

وفيما يتعلق بتحديد الاختصاصات أوصى المؤتمر بما يلي :

أولا — الاختصاصات :

المؤسسات هي أجهزة الوزراء في النهوض بمسئولياتهم . و بالتالى فإن مجلس إدارة المؤسسة أو رئيسها يتولى الإشراف والمتابعة والاشتراك مع الوزارة والشركة فى وضع خطة الإنتاج وتحديد أهدافها وخطة التنمية[1] .

أما الشركات فهى وحدات إنتاجية مسئولة مسئولية كاملة عن تنفيذ المهام الموكولة إليها فى نطاق الأهداف الموضوعة والإطار العام لخطة التنمية . وبذلك فإن مهمة التنفيذ داخل كل شركة تنتهى عند مجلس إدارتها أو رئيسه .

(أ) علاقة مجلس إدارة المؤسسة العامة بالشركات :

إن المؤسسة تمثل الملكية العامة للشركة وتباشر بذلك سلطات الجمعية العمومية وهى الجهة التى ينتهى إليها البت فى الأمور المتعلقة بنشاط الشركة فى علاقتها مع أجهزة الدولة وفيما لا يتعارض مع اختصاصات الشركة وهى همزة الوصل بين الشركة وغيرها من الجهات الحكومية الأخرى .

ويختص مجلس الادارة بإعتماد التخطيط والسياسة العامة للشركة وكذلك :

١ — إعتماد اللوائح .

٢ — إعتماد الميزانية التقديرية .

---

(١) نرجو ملاحظة أن القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ قد أخذ الكثير من هذه الاتجاهات ويرجع إلى المواد ١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ من هذا القانون وسنشير إلى إدارة المؤسسات العامة وعلاقتها بالوحدات التابعة عند الحديث عن الإدارة العليا فى التعاونيات .

٣ — إعتماد الميزانية العمومية والحساب الختامى .

٤ — إعتماد برامج الإنتاج وأهدافها .

٥ — إعتماد برامج التسويق والتصدير .

٦ — إعتماد برامج الاستثمار والتمويل .

٧ — إعتماد التجديدات والإضافات والمشروعات الجديدة وتمويلها ، وتركيز ذلك فى المؤسسة العامة بدلا من هيئة التصنيع أو الأجهزة الحكومية الأخرى .

٨ — إبداء الرأى فى القوانين واللوائح الجديدة المتعلقة بالشركات قبل إصدارها .

٩ — تقييم الأداء بالنسبة للشركات .

ويراعى فى جميع هذه الأمور تحديد مهلة زمنية يكون قرار الشركة بعدها نافذاً .

(ب) اختصاصات رئيس مجلس إدارة المؤسسة فى أمور الشركة :

١ — التوجيه والإشراف والمتابعة والرقابة على أمور الشركات والتنسيق بينها ومعاونتها بالخبرة الفنية والإدارية والمالية مع تطوير نظام العمل بالمؤسسات وتدعيم أجهزتها .

٢ — دراسة الهيكل التنظيمى للشركة وتعديلاته واعتماد ذلك .

٣ — توزيع النقد الأجنبى والاعتمادات والاستثمارات على شركات المؤسسة .

٤ — إصدار قرارات تعيين العاملين بالشركات من الفئتين الأولى والثانية بناء على ترشيح رئيس مجلس إدارة الشركة وكذلك الندب والنقل والإعارة .

٥ — الأمر بالتحقيق فيما ينسب إلى الشركة فنياً وإدارياً .

٦ — الترخيص بتشغيل الساعات الإضافية بالشركات فى غير الحالات الطارئة .

٧ — موافاة أجهزة الدولة المختلفة بالإحصاءات والبيانات الخاصة بالشركات .

٨ — ندب من يحل محل رئيس مجلس إدارة الشركة فى حالة غيابه بناء على ترشيح مجلس إدارة الشركة .

ويراعى فى جميع هذه الأمور تحديد مهلة زمنية يمارس فيها رئيس مجلس الإدارة اختصاصه يكون القرار بعدها نافذاً .

(ج) اختصاصات مجلس إدارة الشركة[1] :

١ — تحقيق الأهداف ورسم السياسة العامة لنشاط الشركة ، واعتماد السياسات النوعية لسياسة الانتاج والبيع والشراء والائتمان والاستثمار والتمويل والتخزين .

٢ — اقتراح الشكل التنظيمى العام للجهاز التنفيذى للشركة وتعديله تمهيداً لاعتماده من رئيس مجلس إدارة المؤسسة .

٣ — إعتماد اللوائح الداخلية بجميع أنواعها .

٤ — إعتماد الميزانية التقديرية وميزانية المشروعات وتعديلها .

٥ — التصرفات المالية كبيع الأصول والتعاقدات والتسهيلات الائتمانية والقروض ومنح الائتمان ، وله أن يفوض فى ذلك رئيس مجلس الإدارة فى حدود معينة . وذلك فى حدود اللوائح المالية المعتمدة .

٦ — اعتماد الميزانية العمومية والحسابات الختامية .

---

(١) سنشير فيما بعد عند الحديث عن الإدارة العليا فى التعاونيات عن اختصاصات مجلس إدارة الوحدات التابعة فى حالة المؤسسات العامة التعاونية وقد نصت عليها المادة رقم ٥٢ من القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ .

٧ — متابعة نشاط الشركة عن طريق التقارير الدورية لتقييم الأداء .

٨ — منح المكافآت التشجيعية فيما يزيد عن ١٠٠ جنيه فى السنة .

(ى) اختصاصات رئيس مجلس إدارة الشركة :

١ — إعداد جدول الأعمال وتوجيه الدعوى لحضور الجلسات ورئاستها وإدارتها واعتماد محاضرها ، علماً بأنه يمكن عقد الاجتماع إذا طلب ذلك ثلث الأعضاء على الأقل .

٢ — يتولى رئيس المجلس إعداد الموضوعات التى تعرض على المجلس ويقوم بعرضها .

٣ — تنفيذ السياسات التى يقرها مجلس الإدارة والتصرفات المالية فى الحدود التى ينيبه فيها .

٤ — تمثيل الشركة فى معاملاتها وأمام القضاء ولدى الغير .

٥ — رئاسة الجهاز التنفيذى للشركة ووضع نظام يكفل متابعته وتوجيهه والإشراف عليه حتى يتمكن بذلك من مباشرة كافه الإجراءات التنفيذية داخل الشركة ، وله فى ذلك :

(ا) تشكيل لجنة شئون الأفراد من خمسة أعضاء بينهم أحد أعضاء مجلس الإدارة المنتخبين على الأقل . ويقوم باعتماد قراراتها ، وفى حالة الرفض يكون قراره نهائياً على أن يكون مسبباً .

(ب) إصدار قرارات التعيين والنقل والندب والإعارة والترقية بعد العرض على لجنة شئون الأفراد فيما عدا الفئتين الأولى والثانية فيتولى الترشيح لهما .

(ح) منح المكافآت التشجيعية فى حدود ١٠٠ جنيه سنوياً والعلاوات الاستثنائية بعد العرض على لجنة شئون الأفراد .

(ء) توقيع الجزاءات بالنسبة لجميع العاملين بعد التحقيق فيها .

٦ – تحديد اختصاصات معاونيه ومسئولياتهم وسلطاتهم وتفويضهم في بعض اختصاصاته .

ثانيا — القضاء على معوقات العمل :

(ا) اللامركزية :

تطبيق اللامركزية تطبيقاً سليما والحد من إدخال الأنظمة الحكومية فى قطاع الإنتاج والأعمال .

(ب) تعدد البيانات :

تعدد البيانات والإحصاءات والأجهزة الطالبة لها ، ونوصى هنا بتوحيد أنواع البيانات التى تطلبها الجهات المختلفة وتركيزها بالمؤسسة التى توافى الجهات المعنية بها .

(ح) تعدد أجهزة الرقابة :

ترى اللجنة أن تعدد أجهزة الرقابة وأساليبها تؤدى إلى تعويق العمل وربما أدت إلى شعور العاملين وخاصة فى المستويات العليا بعدم الاستقرار والاطمئنان وهما الأساس فى دوافع الانجاز بينما ترى اللجنة أن الثقة فى العاملين على العمل ضرورية ، وأن تكون المحاسبة على نتائج العمل وتحقيق الأهداف طبقاً لمعايير موضوعة وألا تكون المحاسبة عن الأخطاء وإنما عن الانحرافات .

من أجل ذلك أوصى المؤتمر بما يأتى : —

١ — إعادة النظر فى أساليب[1] الرقابة على أساس تقييم للأداء .

(١) نرجو ملاحظة أن الوزارة الحالية التى خلفت السيد زكريا محي الدين والتى رأسها =

٢ — إهمال الشكاوى المجهولة ومؤاخذة مقدمى الشكاوى الكيدية على أن يجرى تحقيق الشكاوى بواسطة أجهزة المؤسسة .

(د) تعدد جهات التوجيه والفتوى :

يرى المؤتمر أن تعدد جهات التوجيه والفتوى يؤدى إلى تضاربها ومن أجل ذلك يوصى :

١ — لا تسرى الفتاوى التى تمس جماعات من العاملين إلا بعد موافقة مجلس الوزراء .

٢ — ألا تصدر توجيهات وتعليمات للشركات من الوزارات أو الأجهزة الحكومية الأخرى إلا عن طريق الوزير المختص .

(هـ) تعدد الاجراءات :

أوصى المؤتمر فيما يتعلق بهذا الموضوع بما يأتى :

١ — أن تكون الشركة هى الجهة المختصة الوحيدة فى تعيين العمال الفنيين مباشرة بناء على الاعلان . ويكون تعيين العمال غير الفنيين بترشيح من مكاتب العمل بعد مهلة محددة . وبالنسبة لترشيحات القوات المسلحة تخفض المهلة إلى ١٥ يوماً بدلا من ٦٠ يوماً .

= السيد المهندس صدقى سليمان بدأت حركة ضخمة لمواجهة مشكلات القطاع العام وعقدت لذلك عدة اجتماعات فى أكتوبر ونوفمبر سنة ١٩٦٦ حصرت فيها معوقات حركة القطاع فى ثلاثة أنواع من المشاكل : مشاكل الإدارة ومشاكل الرقابة ومشاكل مالية واقتصادية ، وقد تناول المهندس صدقى سليمان مشكلات الرقابة فقال إنها تتلخص فى مهمة أجهزة الرقابة والتنسيق بينها بحيث لا تؤدى عمليات الرقابة إلى السلبية والحد من حرية الإدارة فى اتخاذ القرارات والتعاون بين جميع المستويات من أجل نجاح الهدف من الرقابة ووجوب سرعة التحقيق والحكم والتأديب وتنظيم عملية التظلم من القرارات والمعروف أنه يوجد عندنا ١٦ جهازاً إدارياً يمارس الرقابة ! ! . . هذا فضلا عن أن تطوير مفهوم الرقابة استحدث أنواعاً جديدة مثل متابعة تنفيذ الخطة وتقييم الأداء والرقابة الشعبية .

٢ — تبسيط الإجراءات الحكومية مثل إجراءات النقد والاستيراد والتصدير والنقل البحرى والجمارك ، وتفويض المؤسسة بإصدار الشهادات اللازمة .

ثالثا — تنظيم دوافع العمل وحوافزه ورفع الكفاية الإنتاجية :

١ — الاهتمام بالتدريب والبعثات والزيارات الخارجية لجميع المستويات وخاصة المستويات الإشرافية .

٢ — ندعيم البحوث والتدريب وتوثيق الصلة بين معامل البحوث المتخصصة وبين المؤسسة النوعية .

رابعا — علاقة الشركة بالتشكيلات المنتجة بها : (١)

(١) المنتخبة

تتعددالتشكيلات المنتجة بالشركة وهى لجان الاتحادالاشتراكى واللجان النقابية وأعضاء مجلس الإدارة المنتخبين ، وتتنازع هذه التشكيلات إرادة التعبير عن جمهور[1] العاملين ، وتدخل أحياناً فى مزايدات شخصية ماديه لا تتمشى وإمكانيات الشركة وطبيعة المرحلة التى تمر بها .

ومن أجل ذلك أوصى المؤتمر بتنسيق العلاقة بين هذه التنظيمات .

خامسا — اللوائح والقوانين :

أوصى المؤتمر فيما يتعلق باللوائح والقوانين بما يلى :

---

(١) شاءت الإرادة الثورية إحساساً بالمتطلبات الشعبية أن توجد فى نطاق الاتحاد الاشتراكى مكاتب تنفيذية على مستوى المحافظات والأقسام والكليات الجامعية ، وتستهدف أيضاً الإرادة الثورية إيجاد مثل هذه المكاتب على مستوى الوحدات الإنتاجية لتكون مسئولة مسئولية كاملة عن تحريك العمل السياسى وتعبئة جماهير القوى العاملة فى كافة الأنشطة الموجودة فى الدولة لتحقيق أهداف المجتمع ودفع الأجهزة الإدارية والفنية للوصول بالإنتاج إلى معدلاته المستهدفة والأمل كبير فى أن توحد هذه المكاتب وحدة فكرية تقضى على كثير من المتناقضات .

١ — إعادة النظر فى اللوائح والقوانين والأنظمة بما يتفق مع التوصيات السابقة .

٢ — أن تكون اللوائح والتنظيمات على هيئة خطوط عريضة ويترك للشركات وضع التفصيلات بما يتلاءم وطبيعتها .

تمثيل العمال والموظفين فى مجالس الإدارة

أوضحنا من قبل أن الثورة تبذل أقصى الجهود وأمضاها فى سبيل الارتفاع بمستوى القيادة الإدارية إلى مستوى القيادات السياسية فى تحمل أعباء العمل الوطنى فى خلال المرحلة القادمة ، الأمر الذى يتطلب من هذه القيادات أن تبذل من فكرها ومن طاقتها ومن إخلاصها ومن أعصابها ما يمكن معه تحقيق أهدافنا الاقتصادية فى المرحلة القادمة ، وهذا يقتضى ضرورة تنمية وتطوير إحساس العاملين بالمشاركة الواضحة المنظمة ، ومن أجل هذا نرى الثورة قد طورت الإدارة العليا فى المؤسسات والشركات آملة أن يؤدى ذلك إلى تحقيق الكفاية الانتاجية فأخذت بمفهوم تمثيل العمال والموظفين فى مجالس الادارة وذلك نتيجة لقرارات[١] يوليو الاشتراكية العظيمة .

والثورة تؤمن إيماناً عميقاً بأن الادارة ينبغى أن تكون على قدر كبير جداً من القدرة والحيوية والنشاط ، وأن الادارة هى فعلا واهبة الحياة لأى مشروع من المشروعات ، وبدون القيادة السليمة فإن « عناصر الإنتاج » تبقى كما هى ويتعذر تحويلها إلى الإنتاج ... وفى كل مجتمع من المجتمعات ينبغى أن يكون مفهوما وواضحاً أنه على قدر كفاية الإدارة ونجاحها فى القيام

(١) نرجو الرجوع إلى القانون رقم ١١٤ ، والقانون رقم ١٣٧ لعام ١٩٦١ واللذان نصا على ألا يزيد عدد أعضاء مجلس إدارة الشركة أو المؤسسة على سبعة على أن يكون من بين أعضاء مجلس الإدارة عضوان أحدهما عن الموظفين والآخر عن العمال وذلك عن طريق الإنتخاب .

بأعباء الوظائف المختلفة الملقاة على عاتقها يقدر للمشروع البقاء . . وفوق هذا نجاحه واستمرار تقدمه ونموه . . . إذ أن الإدارة لها دور رائد طليعي . وفى ظل مجتمعنا الإشتراكى الآن لم نعد نتحدث عن « رأس المال » والعمل بل إننا نتحدث الآن عن « الإدارة » و « العمل » . فإن مصطلحات « مسئوليات رأس المال » و « حقوق رأس المال » إختفت تقريباً من مصطلحاتنا ، وصرنا الآن نسمع كثيراً عن « مسئوليات الإدارة » . . .

ومسئوليات الإدارة تعبر عن الاعتقاد بأن التغييرات الاقتصادية يمكن أن تحدث عن طريق تحسين كفاءة الإنسان وتحقيق العدالة الاجتماعية . . . خاصة وأن العلاقة فى مجتمعنا الآن بين «الإدارة» و «العمل» لم تصبح علاقة استخدام ، وذلك لأن جميع أفراد القوى العاملة صاروا الآن بعد الأخذ بمفهوم تمثيل العمال والموظفين فى مجلس الادارة ، صاروا يستشعرون أمانة المسئولية نيابة عن الشعب فى تنمية وحدات الانتاج .

العمال شركاء :

وقد صار العمال الآن أيضاً شركاء فى فائض الإنتاج ، إذ أن الثورة قررت توزيع ٢٥ ٪(١) من صافى أرباح الشركة على موظفيها وعمالها على النحو التالى :

١ — ١٠ ٪ توزع على الموظفين والعمال عند توزيع الأرباح على المساهمين ويتم التوزيع طبقاً للقرار الجمهورى المنظم لذلك على النحو التالى :

(أ) توزع حصيلة النسبة المشار إليها على العاملين فى الشركة بنسبة المرتب الإجمالى لكل منهم بشرط ألا يجاوز ما يخص الفرد ٥٠ جنيهاً .

(١) نرجو الرجوع الى القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٦١ ، والقانون رقم ٩٦ لسنة ١٩٦٢ ، والقرار الجمهورى رقم ١٣٥٠ لسنة ١٩٦٢ . وفى القانون رقم ٩٦ نص فيه على أنه يجوز بقرار من الرئيس تخصيص بعض المبالغ المحصلة من هذه النسبة للتوزيع على العاملين فى بعض الشركات التى لا تحقق ربحاً لأسباب خارجة عن إرادتها بناء على عرض الوزير المختص .

(ب) ما يتبقى من التوزيع على أساس الفقرة السابقة يتم توزيعه بذات الطريقة على من لم يجاوز ما خصه ٥٠ جنيهاً بشرط ألا يجاوز ما يحصل عليه من التوزيعين ٥٠ جنيهاً .

٢ — ٥ ٪ تخصص للخدمات الاجتماعية والإسكان طبقاً لما يقرره مجلس إدارة الشركة بالاتفاق مع نقابة عمال الشركة .

٣ — ١٠ ٪ تخصص لخدمات اجتماعية مركزية للموظفين والعمال وتحدد كيفية التصرف فى هذه المبالغ وأداء الخدمات والجهة الإدارية التى تتولاها أو تشرف عليها بقرار من رئيس الجمهورية .

الهدف من التمثيل والمشاركة :

وفى اعتقادى أن تطورنا الثورى الإدارى يستهدف من تمثيل العمال والموظفين فى مجلس الإدارة ، ومن مشاركتهم فى الأرباح إلى ما يأتى :

١ — اشتراك القوى العاملة فى رسم السياسات التى يسير على هديها المشروع ، أى مشاركتهم فى وضع أساس البناء النظامى للمشروع ، وهذه لابد من معرفتها لتسهيل مهمة القوى العاملة ، فإذا لم تعرف بوضوح تعذر وضع التنظيم السليم وتحديد المسئوليات والعلاقات وضمان سير العمل بين المنفذين بدرجة عالية من الكفاية والتناسق ، هذا إلى أن معرفة هذه السياسات تساعد على رفع الروح المعنوية ، إذ أنه من المعروف أنه إذا سار الأسلوب الإدارى على أساس إصدار التعليمات ، وأنه على العمال أن « يصدعوا بما يؤمروا » أقول إن مثل هذه السياسة تسبب انخفاض الروح المعنوية بين القوى العاملة ، هذا فضلا عن أن الجهل يولد الشك وعدم التعاون وضعف الدافع على العمل ، أما مشاركة العمال فى رسم السياسات فإنها تخلق بينهم الثقة فى سلامة الإدارة .

٢ — سهولة إقناع القوى العاملة بما يصدره مجلس الإدارة من قرارات وبالتالى قبول القوى العاملة النتائج النهائية المترتبة على هذه القرارات .

٣ — كسب تعاون العمال والمشرفين وخلق جو من الثقة والتفاهم المتبادل .

٤ — شعور القوى العاملة بمسئولية المالك صاحب الشيء ، ومن شأن هذا أن يخلق فيهم قوة دافعة للسير قدماً بالمشروع نحو النمو ، إذ أنه فى تقدم المشروع تحسيناً لشئونهم الاقتصادية والاجتماعية وبالتالى تحقيقاً لآمالهم فى العيش حياة أفضل .

٥ — شعور القوى العاملة بأنها سيدة نفسها ، بدلا مما كان سائداً فى ظل الأوضاع الرأسمالية . إذ كان عليهم أن يبحثوا عن سيد ليستأجرهم ويتحكم فى رزقهم وغالباً ما كان يستحل لنفسه فائض قيمة عملهم وجهدهم .

خلق مزيد من الاستقرار والديمقراطية :

وقد حاولت الثورة أن توجد جواً من الاستقرار يسهم فى نجاح هذه التجربة الرائدة فى مجتمعنا ، إذ أنه فى بدايتها كانت اجتماعات المجالس لا تعقد إلا فى فترات متباعدة وكانت مدة العضوية قصيرة وكانت الأغلبية للأعضاء المعينين .

ومن أجل هذا رأى السيد الرئيس[1] زيادة فاعلية مشاركة العمال فى الإدارة بزيادة نسبتهم فيها وأن يحاطوا بالضمانات التى تكفل لهم أداء مسئولياتهم فى حرية تامة . وعلى ذلك صدرت القرارات التى من شأنها زيادة عدد أعضاء مجالس إدارة الشركة إلى تسعة أعضاء ، على أن يكون من بين هؤلاء التسعة أربعة أعضاء عن العاملين فيها دون تفرقة بين عامل وموظف ، ورفع

---

(١) نرجو التكرم بالرجوع إلى خطاب السيد الرئيس فى شركة النصر للسيارات .

مدة العضوية من سنة إلى سنتين وامتد نطاق سريان القانون[١] إلى العضوية بمجالس إدارات الجمعيات والمؤسسات الخاصة بعد أن كان قاصراً على الشركات ، ثم تعرض القانون لاجتماعات مجلس الإدارة فى الشركات المساهمة فنص على وجوب اجتماع مجلس الإدارة مرة على الأقل كل شهر بعد أن كانت مرة كل ثلاثة أشهر .

وحماية للعاملين المنتخبين فى مجالس الإدارة مما قد يتعرضون له من ضغط أو إكراه أو أى نوع من أنواع المؤثرات أثناء قيامهم بأعمالهم كتوقيع جزاء الفصل والوقف عن العمل ، أصدرت الثورة قانوناً[٢] من شأنه أن يجعل التحقيق مع العاملين المنتخبين فى مجالس الإدارة من اختصاص النيابة الإدارية ، وقصر حق وقفهم وتوقيع عقوبة الفصل عليهم على المحكمة التأديبية وحدها ، وبهذا يكون هذا القانون قد أبعد عنهم تحكم السلطة الإدارية ووكلهم إلى السلطة القضائية فيما يمكن أن ينسب إليهم من تقصير فى تأدية أعمالهم طوال مدة عضويتهم فى مجلس الإدارة وزيادة فى تحقيق مفهوم المشاركة فى الإدارة ، نص القانون على تأليف لجنة أو أكثر لشئون الأفراد فى الشركة تشكل بقرار من مجلس الادارة من ثلاثة أعضاء من بينهم واحداً أو أكثر من أعضاء مجلس الإدارة المنتخبين وفى ذلك ضمان لإشراف القوى العاملة المنتخبة على شئون الأفراد وهى من الأمور الهامة التى تعنى بها القوى العاملة بصفة خاصة .

بعض الصعاب التى قابلتها التجربة :

يتبين لنا مما سبق أن الثورة حاولت تحقيق تعاون فعال بين جميع القوى العاملة فى مختلف الوحدات الانتاجية ، وأن تقضى على ما عساه أن يوجد

---

(١) نرجو التكرم بالرجوع إلى القانون رقم ١٤١ لسنة ١٩٦٣ .

(٢) نرجو التكرم بالرجوع إلى القانون رقم ١٤٢ لسنة ١٩٦٣ .

من تناقضات بين الإدارة والعمال وذلك من الناحية النظرية وتركت للتجربة أن تثبت مدى إمكان نجاح هذه النظرية ، وفيما يلى نورد بعض المصاعب التى قابلتها هذه التجربة .

تعدد التشكيلات المنتخبة :

١ — تعددت التشكيلات المنتخبة داخل الشركات ، إذ أن الثورة أخذت على عاتقها تحقيق الديمقراطية بإعطاء مزيد من الديمقراطية ، وترتب على هذا وجود تشكيلات ديمقراطية متعددة ، وتتمثل هذه التشكيلات فيما يلى :

(أ) اللجان الأساسية للاتحاد الاشتراكى باعتبارها قاعدة البنيان لتنظيمنا السياسى والاجتماعى ولجنة الاتحاد الاشتراكى العربى للوحدة الأساسية هى القيادة الثورية المحلية للنشاط والعمل فى الاتحاد الاشتراكى العربى ، وهى الحلقة الأولى للاتصال بالشعب ومنها تتكون القاعدة لكل منظمات الاتحاد الاشتراكى العربى والتى يتم عن طريقها الاتصال الدائم بين جميع منظمات الاتحاد الاشتراكى العربى وجماهير الشعب العامل ، وتتكون لجنة الوحدة الأساسية من عدد من الأعضاء العاملين بها ، وفقاً للقرارات التنظيمية التى تصدرها اللجنة التنفيذية العليا للاتحاد الاشتراكى العربى ، ويشترك فى انتخابها جميع الأعضاء العاملين باتحاد(١) الاشتراكى للوحدة ، ويجرى انتخاب اللجنة كل سنتين وينتخب أعضاء اللجنة من بينهم أميناً وأميناً مساعداً وتجتمع اللجنة مرتين على الأقل شهرياً(١) .

(١) بالاتحاد

---

(١) نرجو التكرم بالرجوع إلى قانون الإتحاد الإشتراكى العربى الباب الثالث الفقرة « ل » من المادة رقم ٧ . ونرجو ملاحظة أنه قد انتهت فعلا فترة السنتين لجميع الوحدات =

(ب) اللجان النقابية : وهذه مهمتها — وفقاً لما يحدده قانون العمل — رعاية العمال الذين يشتغلون بمهنة واحدة أو صناعة واحدة ، إذ أن القانون يجيز للعمال الذين يشتغلون بمهنة واحدة أو صناعة واحدة أن يكونوا فيما بينهم نقابة عامة ترعى مصالحهم وتدافع عن حقوقهم وتعمل على تحسين حالتهم المادية والاجتماعية . كما يجوز للعمال الذين يشتغلون بمهن أو صناعات متماثلة أو مرتبطة بعضها ببعض أو تشترك فى إنتاج واحد أن يكونوا فيما بينهم نقابة عامة ، والمعروف أن المشرع نظم نقابات العمال فى قانون العمل الموحد تنظيما هرمياً ، فقمته النقابات العامة للمهنة الواحدة أو المهن المشتركة ، وقاعدته اللجان النقابية بالمؤسسات ، وكان هذا التنظيم — عند صدور القانون — يبدأ من القمة أى من النقابة العامة ، ويتدرج هبوطاً حتى ينتهى باللجان النقابية . وكان متروكا لكل نقابة عامة أن تضمن نظامها الأساسى القواعد التى يجرى على أساسها اختيار أعضاء مجالس إدارات النقابات الفرعية واللجان النقابية ومدة عضويتهم واختصاصهم ، فنجد أن الوضع عدل قبل تنفيذه بحيث جعل هذا التنظيم النقابى الهرمى يبدأ من القاعدة حتى يصل إلى القمة[1] .

(ج) مجالس الإدارة المنتخبة ، وهذه مهمتها أن تشارك مشاركة فعالة فى مسئوليات الإدارة ، وأن تقوم بدور إيجابى فعال فى رعاية مصالح العمال وخدمة المصلحة العامة .

= الأساسية ولم يصدر بعد قرار بإعادة فتح باب الإنتخاب لهذه الوحدات ، والمعتقد أن القيادة السياسية تكتفى الآن بتشكيل مكاتب تنفيذية على مستوى مختلف الوحدات القيادة العمل السياسية بما يحقق أهداف المرحلة المقبلة .

(١) نرجو التكرم بالرجوع إلى القانون رقم ١٣٢ لسنة ١٩٦٠ ، وإلى صفحتى ٥٤٣ ، ٥٤٤ من كتاب « قانون العمل والتأمينات الاجتماعية » تأليف الدكتور حلمى مراد — الطبعة الرابعة . ومطبعة نهضة مصر .

① إرادة

يتبين مما سبق أنه يوجد داخل الشركة الواحدة ثلاثة تشكيلات منتخبة ، وقد أوضح التطبيق العملى أن هذه التشكيلات تتنازع إدارة① التعبير عن جمهور العاملين ، بل أكثر من هذا كانت تدخل فى مزايدات شخصية ومطالبات مادية لا تتمشى وإمكانيات الشركة وطبيعة المرحلة التى تمر بها ، الأمر الذى أدى إلى أن ترتفع كثيراً من الأصوات مطالبة بضرورة تنسيق العلاقة بين هذه التنظيمات[1] . والمعتقد أن هناك عبء كبير يقع على عاتق القيادات النقابية إذ أنها بصفتها أعرق القيادات العمالية وأكثرها تجربة ينبغى عليها أن تبذل قصارى جهدها فى التعاون الصادق مع القيادتين السياسية والإدارية ، فى سبيل النهوض بتبعات ومسئوليات المشاركة الفعلية فى إدارة وسائل الإنتاج ، والعمل على زيادة وسائل الإنتاج ، وتنمية الدخل القومى لصالح أبناء الشعب جميعاً . وينبغى أن تفهم قيادات هذه التشكيلات المنتخبة أنها قيادات متكاملة يسند بعضها بعضاً ، مهمتها توحيد جهود القوى العاملة . . والتنسيق بينها وغرس وتعميق المفاهيم الإدارية والاشتراكية فيها وذلك حتى تعمل بحماس وإيمان مستشعرة شرف العمل والكفاح من أجل بناء مجتمعنا الاشتراكى المنشود الذى ترفرف عليه أعلام العدالة الاجتماعية التى تستند إلى كفاية الإنتاج وعدالة التوزيع ، أنه ينبغى على قيادات هذه التشكيلات أن تنبذ الأساليب التقليدية البالية القائمة على إغراق القاعدة بالوعود البراقة أملا فى كسب ثقتها والحصول على أصواتها ، فمما لا شك فيه أن أى صوت يكسبه أى من هذه القيادات نتيجة لوعود زائفة يعتبر صوتاً رخيصاً لا يتمشى مع منطق الدفع الثورى الذى يتجه فى شرف وفى صراحة نحو العمل المثمر البناء .

(١) نرجو التكرم بالرجوع إلى الفقرة الأخيرة من توصيات مؤتمر الإنتاج بشأن الشئون الإدارية وذلك فيما يتعلق بعلاقة الشركة بالتشكيلات المنتخبة بها . وقد انعقد مؤتمر الإنتاج فيما بين (١٧ — ١٩) أكتوبر سنة ١٩٦٥ .

اتجاه جديد :

ومن أجل تغليب الصالح العام فوق الصالح الخاص انتهت القيادة السياسية إلى رأى يتلخص فى القيام بتشكيل مكاتب تنفيذية فى مجموعة من الوحدات الإنتاجية الهامة تكون مسئولة عن ممارسة العمل السياسى داخل الوحدات الإنتاجية وقيادة الجماهير وتوجيهها وفق البرنامج الذى تضعه القيادة السياسية وتشرف على تطبيقه المكاتب التنفيذية للأقسام [1] .

والمعتقد أن هذه المكاتب ينبغى عليها أن تبذل أقصى طاقتها وإمكانياتها مستعينة فى ذلك بكل الخبرات الاستشارية والطاقات المتاحة لدى التشكيلات المنتخبة بما فى ذلك أعضاء مجالس الإدارة المنتخبين الذين ينبغى عليهم أن يقوموا بدور على جانب كبير من الأهمية فى الإدارة العليا وذلك فى نطاق جماعية القيادة ، إذ أن الثورة ترى بحق أن جماعية القيادة أمر لابد من ضمانه فى مرحلة الانطلاق الثورى ... وأن جماعية القيادة ليست عاصما من جموح الفرد فحسب ، وإنما هى تأكيد للديمقراطية على أعلى المستويات ، كما أنها فى الوقت ذاته ضمان للاستمرار الدائم [2] المتجدد ، وبروح جماعية القيادة تبرز فى الوحدات الإنتاجية وغيرها القيادات التى تحتاج إليها فى عملية التطوير ... تلك القيادات التى تؤمن بأن الإسراف حتى وإنه

---

(١) أسس الترشيح لهذه المكاتب التنفيذية فى الوحدات الإنتاجية الهامة هى ... النضاله والإيجابية والوعى الإشتراكى فى العمل السياسى ومدى التزام الشخص المرشح بتنفيذ الواجبات المكلف بها من القيادة السياسية . كما اتفق على عدم تفرغ الأمين العام لمسئولياته والاكتفاء بالتفرغ الجزئى حتى يستمر اتصال الأمين العام بالقواعد التى يمثلها ويعايشها معايشة كاملة وتبرز أمامه المشكلات التى توجهها القواعد وإمكانيات وضع الحلول الذاتية لها من واقع العمل السياسى والإنتاجى وظروف البيئة فى الوحدة .

(٢) نرجو الرجوع إلى الباب الخامس من الميثاق ـ الديمقراطية السليمة ، وذلك فيما يتعلق بالضمانات التى يتحتم على الدستور الجديد للجمهورية العربية أن يتعرض لها عند بحثه لشكل التنظيم السياسى للدولة .

لم تتبعه استفادة شخصية هو نوع من الانحراف ... بل إنه إهدار لثروة الشعب التى هى وقود معركة التطوير ... وبذلك فإن الجميع يعملون انطلاقاً من الشعور بمسئولية من يحمل أمانة الحفاظ على مكاسب الشعب والأمين على مصالح الجماهير . . وبذلك يتضافر الجميع من أجل تحقيق مـــا ورد فى الخطة من أهداف عامة للنشاط الاقتصادى ، وأهداف محدودة للقطاع الذى تتبعه الوحدة ... ثم التعرف على دور الوحدة فى الخطة والعمل على نجاح تنفيذها ، وتحقيق الأهداف المرجوة كنتيجة للاقتناع والالتزام بما ورد فيها من أهداف .

مناقشة الوحدات لخطة التنمية :

من المهام التى تقع على عاتق التشكيلات المنتخبة القيام بمقتضيات التوعية بما يحقق أهداف الإنتاج ، ولعل من أولى هذه المهام إشراك قوى الشعب العامل فى مناقشة خطة التنمية ، وذلك فى إطار ما ورد فى الخطاب التاريخى للسيد الرئيس جمال عبد الناصر فى عيد العمال والذى أكد فيه ضرورة مناقشة الخطة فى الاتحاد الاشتراكى ... وفى وحدات الإنتاج . . وفى المصانع وفى الجامعات والذى أكد فيه أيضاً أن هذه المناقشة يجب أن تسير جنباً إلى جنب مع متابعة الخطة الأولى(١) .

تنظيم المناقشة :

ينبغى على أعضاء مجلس الإدارة بما فى ذلك أعضاء مجلس الإدارة المعينين أو المنتخبين ... كذلك التشكيلات الأخرى المنتخبة فى الوحدات الإنتاجية ووحدات الخدمات ، وعلى رأسها المكاتب التنفيذية التابعة

---

(١) تناول هذا الخطاب التاريخى مناقشة الخطة السبعية . وتقييم الخطة الخمسية الأولى بواسطة أعضاء وحدات الإتحاد الإشتراكى بكافة مستوياتها وفى مختلف القطاعات .

للاتحاد الاشتراكى فى الوحدات المختلفة أن تسهم إسهاماً إيجابياً فى مناقشة الخطة ، ويمكن النظر إلى مناقشة الخطة من زاويتين رئيسيتين :

(أ) من زاوية الأفراد كمنتجين لسلع أو خدمات وردت فى الخطة كأهداف مقررة .

(ب) من زاوية الأفراد كمستفيدين — مستهلكين للسلع أو الخدمات المذكورة .

وبطبيعة الحال تختلف أهداف المناقشة ومكوناتها فى الحالتين ، ولذلك يجب الفصل فى عملية المناقشة بين هذين الجانبين ، على أن هذا لا يمنع أن يباشر الفرد دوره فى الخطة كمستفيد من ناحية وكمنتج من ناحية أخرى وبالتبعية فإن من واجبه مناقشة الخطة وتقييمها من الزاويتين[1] .

واستناداً على ذلك ينبغى النظر فى مجال نشاط جميع الوحدات الأساسية للاتحاد الاشتراكى والتنظيم الهرمى لمستوياته المختلفة لتحديد مجال وطبيعة إسهام كل وحدة فى عملية مناقشة وتقييم الخطة ، ويمكن بصفة مبدئية تقديم التقسيم التالى كأساس لتوزيع وحدات الاتحاد الاشتراكى :

أولا وحدات الإنتاج

ويقصد بها جميع الوحدات التى تباشر إنتاج السلع مثل وحدات الإنتاج فى قطاع الصناعة والثروة المعدنية وقطاع الزراعة وغيرها من القطاعات الإنتاجية ، وتتصف هذه الوحدات بأن أهدافها المقررة ترتبط بما ورد

---

(١) نرجو الرجوع الى تقرير اللجنة التى شكلها المكتب التنفيذى للاتحاد الاشتراكى بكلية التجارة . . . جامعة عين شمس لدراسة كيفية إشراك قوى الشعب العاملة فى مناقشات خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك تنفيذاً لقرار الاجتماع الموسع لأعضاء هيئة التدريس بالكلية فى ٦ يوليو سنة ١٩٦٦ ونشرت « بالاشتراكى » التى تصدرها الأمانة العامة للاتحاد الاشتراكى — العدد رقم ٤٦ الصادر فى ١٩٦٦/١٠/١٥ صفحة ٢٠ .

فى الخطة وأن دورها الأساسى هو فى تحقيق هذا الإنتاج ، ولذلك فإن مناقشتها للخطة ستكون من زاوية توفير مستلزمات الإنتاج ومتابعة النتائج فى فترات دورية لمقارنة الإنتاج الفعلى بالهدف المقرر وإبراز المقومات والعمل على تذليلها .

ثانيا — وحدات الخدمات

ويقصد بها جميع الوحدات التى تعمل على توفير الخدمات مثل قطاع التعليم وقطاع الصحة وغيرهما ، ومن الطبيعى أن دور العاملين فى هذه الوحدات هو فى توفير الخدمة المطلوبة وبالمثل فإن مناقشة الخطة ستكون من زاوية التعرف على الأهداف وتحديد مستلزمات توفيرها ومتابعة النتائج فى فترات دورية وإبراز الصعوبات التى أدت إلى القصور عن تحقيق الأهداف المقررة ووسائل تذليلها .

ثالثا — الوحدات الجماهيرية

وتضم هذه الفئة جميع وحدات الاتحاد الاشتراكى بوصف أعضائها مستفيدين من السلع والخدمات التى توفرها القطاعات المختلفة ، ودورها فى مناقشة وتقييم الخطة يمثل جانب الرقابة الشعبية على التنفيذ بعد التعرف على الأهداف لأن مناقشة الخطة فى هذه الوحدات تكون بصفة الأفراد كمستفيدين أو مستهلكين للسلع والخدمات .

ومناقشة الخطة من هذه الزاوية يجب أن تهدف إلى التعرف على أهداف الخطة بوجه عام وبالنسبة للإقليم بصفة خاصة ، والتحقق من سلامة التنفيذ بمعنى الرقابة على تنفيذ الخطة بأبعادها الزمنية والكمية والنوعية ، كما أن هذه المناقشة تهدف أيضاً إلى نشر الوعى الاشتراكى بين جماهير الشعب بحيث تعمل تلقائياً على تنظيم الطلب على السلع والخدمات بما يتفق مع إمكانيات الخطة وأهدافها .

والتقسيم السابق إلى ثلاث مجموعات يفيد فى ربط كل وحدة بهدف ملموس يوثق الصلة بين مصلحة مجموعة أفراد الوحدة والمصلحة الفردية .

الموضوعات الواجب بحثها بالنسبة لكل مجموعة :

إن الأمر يقتضى إجراء بحث تفصيلى بالنسبة لكل مجموعة من المجموعات الثلاثة المشار إليها بغرض إلقاء الضوء على النقاط الآتية :

أولا : تعريف الوحدات التى تكونها المجموعة :

ويقصد بذلك كما سبق الإشارة — دراسة تكوين كل وحدة من وحدات الاتحاد الإشتراكى فى الجمهورية وتحديد وضعها بالنسبة لكل مجموعة من المجموعات الثلاثة السابقة ، وليس هناك ما يمنع أن تقع الوحدة فى أكثر من مجموعة واحدة بحكم طبيعة النشاط الذى يزاوله أعضاؤها وموطنهم الجغرافى وغير ذلك من العوامل ، هذا بالإضافة إلى تحديد وضع الوحدة فى التقسيم الهرمى لتنظيمات الاتحاد الاشتراكى مما يوضح مسئوليتها عن وحدات أخرى والجهة التى هى مسئولة أمامها .

ثانياً : تحديد الجهة المسئولة فى تنظيمات الاتحاد الإشتراكى عن تعريف الوحدة بنصيبها من الخطة ومناقشتها معها :

ومن المعلوم أن هذه الجهة ليست هى بالضرورة الجهة الإدارية التى سبق أن حددت نصيب الوحدة من الخطة وأسندتها إلى القطاع الذى تنتمى إليه هذه الوحدة .

وعلى سبيل المثال — فإن وحدة الاتحاد الاشتراكى بمحافظة الشرقية هى الجهة المقصودة هنا لتعريف وحدة شركة المحلة الكبرى بأنصبتها من الخطة وتوصيلها إليها طبقاً للأغراض المشار إليها فى صدر هذا التقرير ..

وليست مؤسسة الغزل والنسيج هى الجهة المقصودة بالمعنى المطلوب، ولو أن المؤسسة هى الجهة الإدارية التى حددت أصلا نصيب شركة المحلة من الخطة وهى المسئولة عن تنفيذ خطة الغزل والنسيج بالجمهورية .

ثالثاً : تحديد المسئولية عن عرض الخطة وتفسيرها لأعضاء الوحدة وإقناعهم بما جاء فيها من أهداف ومقررات :

ويعين هؤلاء المسئولين من بين أعضاء الوحدة نفسها ويجوز الاستعانة بالأمانة العامة للاتحاد الاشتراكى لمـــدهم بالبيانات والتوضيحات أو الأشخاص المتخصصين بتوضيح الخطة ، ويتعين هنا النظر إلى العرض والتفسير بحسب المستوى الذى تعرض فيه الخطة .

رابعاً : تحديد مقومات الخطة بالنسبة الوحدة :

ويقصد بذلك :

١ — تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها وهنا ينبغى الوصول إلى درجة من التفصيل لأن الخطة تترجم على مستوى الوحدة .

٢ — تحديد مستلزمات الانتاج بما فى ذلك المستلزمات المادية والبشرية ومقارنة هذه المستلزمات بالإمكانيات المتوفرة للوحدة وتحديد الإضافات اللازمة .

٣ — البرنامج الزمنى للتنفيذ ، وينبغى أن يكون البرنامج بالنسبة لخطة الوحدة مع تقسيمها إلى فترات سنوية وفترات ربع سنوية حتى يتم التنفيذ طبقاً لهذا البرنامج ويتسنى متابعته بمقتضاه .

خامساً : كيفية تقييم ما تم تنفيذه من الخطة الثانية فى فترات دورية ربع سنوية وسنوياً .

ويلزم فى هذه الحالة وضع بعض المؤشرات المبسطة التى يمكن بموجبها

الحكم على كفاءة التنفيذ وسلامته ويتضمن ذلك بطبيعة الحال تقييم التنفيذ وفقاً للمعايير والمعدلات الموضوعة للوحدة .

وتختلف هـذه المؤشرات حسب طبيعة النشاط المطلوب وتقييمه وحسب المستوى الذى يتم فيه التقييم . ويتعين التدقيق فى هذه الخطوة إذ بموجبها نستطيع كسب ثقة الأفراد فى كل ما يتم من نشاط وبموجب هذا التقييم مع اقتناعهم الأصلى بحتمية الحلول التى أقرتها الخطة توجد حافزاً قوياً لديهم للعمل على تذليل الصعوبات التى تواجه التنفيذ وتحقيق أهداف الخطة كاملة .

وتتضمن هذه المرحلة إبراز المعوقات التى كانت سبباً فى عدم الوصول إلى الأهداف الموضوعة واقتراح الإجراءات العلاجية والعمل على تنفيذها .

سادساً : تقييم ما تم تنفيذه بالنسبة للخطة الخمسية الأولى :

سيكون هذا التقييم إجمالياً عن الخطة فى مجموعها وتفصيلياً بالنسبة للوحدة والقطاع أو الإقليم الذى تم فيه المتابعة والتقييم ، والهدف من هذا التقييم هو معرفة أسباب عدم تحقيق الأهداف والاستفادة من الخبرة التى تكونت فى تنفيذ هذه الخطة الأولى فى تفادى العقبات والصعاب التى تواجه التنفيذ فى الخطة الثانية مع اتخاذ الإجراء المناسب فى الوقت المناسب لتوفير مقومات النجاح لتلك الخطة الثانية .

لجان متخصصة :

ويجب أن نوضح أنه إتماماً للفائدة ينبغى أن تقوم لجان متخصصة بإعداد دراسات خاصة وبحوث تفصيلية عن كيفية توصيل ومناقشة الخطة على مستوى وحدات الإنتاج ووحدات الخدمات والوحدات الجماهيرية والرقابة الشعبية ، .. هذا فضلا عن دراسة كيفية تبسيط المعلومات بالنسبة

مختلف الجماعات التي ستناقش الخطة كالعمال والفلاحين والمديرين والطلبة وما إليهم . . . كذلك دراسة طريقة توصيل وعرض المعلومات بواسطة كافة أجهزة الاتصال وعلى مختلف المستويات[١] .

مراجعة قانون المؤسسات :

أسفرت التجربة العملية لممارسة القطاع العام لنشاطه عن ضرورة إعادة النظر في كثير من المسائل والمشكلات ، منها ما هو متعلق بقدرة المؤسسات العامة على إدارة رسالتها ، وقدرة الشركات كوحدات إنتاجية على القيام بمسئولياتها بشأن الانطلاق في الإنتاج على المستوى الذي يحقق زيادة الإنتاج والارتفاع بمستواه ، ومنها ما هو متعلق بأوضاع العاملين في ذلك القطاع الحيوي الهام ، وقد دعت تلك الأمور جميعها إلى الدعوة إلى مؤتمرات للإنتاج والإدارة والعمل[٢] وقد أصدر مؤتمر الإنتاج توصياته مطالبة بضرورة تنظيم علاقة الوحدات الاقتصادية بعضها ببعض بما يكفل تحديد الاختصاصات ويسمح بمرونة العمل ، في تحديد المسئوليات بما يؤدي إلى تناسبها مع الإمكانيات والسلطات ، وفي الرقابة على نحو يمكن المشرفين على المشروع من التحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف والسياسات والبرامج التي سبق تحديدها ، وتوفر لهم المقاييس التي تحدد درجة الانحراف عن الأهداف والخطط الموضوعة وتحليل أسباب الانحراف بمجرد ظهورها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لعلاج تلك الانحرافات . وفي تنظيم علاقة

---

(١) قام المكتب التنفيذي بتجارة عين شمس بهذه الدراسات وأرسلها إلى مسئول الجامعات بالمكتب التنفيذي لمحافظة القاهرة .

(٢) انعقد مؤتمر الانتاج خلال المدة من السابع عشر حتى التاسع عشر من أكتوبر سنة ١٩٦٥ .

وكذلك انعقد المؤتمر العام للادارة خلال المدة من السادس والعشرين حتى الثامن والعشرين من أكتوبر سنة ١٩٦٥ .

الإدارة مع المنظمات السياسية بما يكفل تحقيق الديمقراطية السليمة التى تؤدى إلى المشاركة فى المسئولية والقضاء على السلبية وإنماء الوعى بين العاملين ، كل ذلك فى إطار من الأصول العلمية للتنظيم والإدارة والتى تستهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية مع مراعاة العامل الإنسانى .

وفى ضوء تلك التوصيات تقدمت الحكومة إلى مجلس الأمة بمشروع قانون جديد للمؤسسات العامة وشركات القطاع العام ؛ فأحاله المجلس بدوره إلى لجنة مشتركة من أربع لجان رئيسية هى لجنة الخطة والميزانية والحسابات الختامية ولجنة الإنتاج الصناعى والقوى المحركة ولجنة الشئون المالية والاقتصادية والتجارة الخارجية ولجنة العمل والقوى العاملة[1] .

أهمية دور القطاع العام :

بعد أن اطلعت اللجنة المشتركة على مشروع القانون ومذكرته الإيضاحية واستمعت إلى البيانات التى أدلى بها المسئولون والمناقشات التى دارت بشأنه أوردت تقريرها موضحة فيه أهمية دور القطاع العام فى تجربتنا وأن

---

(١) يجب أن نوضح أنه رؤى تحقيقاً لمبدأ ديمقراطية التشريع ، وضع تقليد جديد خلال مناقشة المشروع وذلك بطرحه للمناقشة على أوسع نطاق حتى تتكشف أمام المجلس وجهات النظر المختلفة والاستفادة بجميع الآراء ولضمان صدور القانون خلوا من الثغرات ، ومن أجل هذا قرر مجلس الأمة طبع مشروع القانون وإرساله إلى رؤساء مجالس إدارات المؤسسات والشركات لدراسة ولإبداء ملاحظاتهم عليه ، كما قرر إرساله أيضاً إلى أساتذة الجامعة المختصين ، وإلى النقابيين وكل من يعنيهم الأمر ، وقد عرضت ملاحظاتهم وآراؤهم على اللجان الأربعة المكونة للجنة المشتركة لدراسة المشروع ومناقشته كل على حدة . كما قامت اللجنة بدعوة رؤساء مجالس إدارة المؤسسات والشركات وأساتذة الجامعة المختصين وبعض النقابيين إلى الاجتماع بلجنة فرعية شكلت من رؤساء ووكلاء وأمناء سر اللجان الأربع لإبداء ملاحظاتهم والمعتقد أن مجلس الأمة بهذا التقليد يكون قد أرسى فلسفة جديدة ثورية فى سن القوانين ، ومارس الديمقراطية بأسلوب متميز ، بالإتصال بالشعب اتصالا مباشراً على أوسع نطاق .

المؤسسات العامة أصبحت تقوم بدور كبير فى حياتنا ، إذ أنها تسهم فى التخطيط كما تسهم فى التنفيذ عن طريق الوحدات الإنتاجية ، وهى بهذه الصورة تعتبر تجربة جديدة فى حياتنا ، ظهرت ونمت مع عملية التحول الاشتراكى .

كما أوضحت اللجنة أن المرحلة التى تعيشها الآن[1] هى من أهم مراحل حياتنا ، إنها مرحلة التنمية الاقتصادية بكل ما تتطلبه من جهود وتنظيم وتخطيط للعمل ، وتدعيم الأجهزة التى تتولى عملية تنفيذ خطة التنمية . إن المرحلة التى نجتازها الآن هى مرحلة الانطلاق الاقتصادى ، وهى مرحلة الصناعات الثقيلة التى تستلزم إتساع وتعميق فاعلية دور القطاع العام فى تحقيق ما ننشده من كفاية ، وهى أيضاً مرحلة بدأت ولدينا نتائج تقييم الخطة الخمسية الأولى ، وما كشفت عنه من قصور فى تنظيم العلاقات الرأسية والأفقية بين أجهزة الإنتاج ، وعدم توفر أسباب انطلاق الوحدة الإنتاجية لأداء دورها فى خدمة الإنتاج والمجتمع .

وقد أسفرت متابعة العمل فى القطاع العام على أن التجربة تتطلب إعادة النظر فى كثير من المسائل .

وتتمثل مشكلات القطاع العام فى مجموعتين :

أولا : مشكلات تتعلق بقدرة المؤسسات كوحدات من أشخاص القانون العام على تأدية رسالتها ، وقدرة الشركات كوحدات إنتاجية على الاضطلاع بمسئولياتها الخاصة بالانطلاق فى الإنتاج على المستوى الذى

---

(١) نرجو التكرم بالرجوع إلى تقرير اللجنة المشتركة ، وقد بحثته بجلساتها المنعقدة فى ٩/٤ ، ٣١/٥ ، ١٩٦٦/٦/٥ ، هذا بالإضافة إلى مناقشته فى اجتماعات اللجنة الفرعية .

(٢) تمت هذه المتابعة فى ظل القانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٦٣ .

يحقق زيادة الإنتاج ورفع مستواه ، ويحقق أهداف الخطة فى كافة المجالات عن طريق تحقيق كل وحدة الأهداف الخاصة بها .

ثانياً : مشكلات تنظيمية تتعلق بعلاقة المؤسسة بالوزارة ، وعلاقة المؤسسة بالشركات التابعة لها وعلاقتها بالأجهزة المختلفة فى الدولة بما يؤدى إلى إشراف الشعب على هذه الأجهزة ولا يعوقها عن أداء رسالتها وتحقيق أهدافها .

إصدار القانون الجديد :

وفى ضوء توصيات مؤتمرى الإنتاج والإدارة والمناقشات التى دارت فى مجلس الأمة تم إصدار قانون[1] جديد للمؤسسات تضمنت مواده نطاق تطبيق القانون وبعض الأحكام الانتقالية الخاصة بالمؤسسات العامة والشركات القائمة وقت صدوره وقد ورد بهذا القانون فيما يتعلق بإدارة الشركة ما يأتى[2] :

إدارة الشركة :

يتولى إدارة الشركة مجلس يكون من عدد فردى من الأعضاء لا يزيد عددهم على تسعة ويشكل على الوجه الآتى :

(أ) رئيس يعين بقرار من رئيس الجمهورية .

(ب) أعضاء يعين نصفهم بقرار من رئيس الجمهورية .

وينتخب النصف الآخر من بين العاملين فى الشركة . ويحدد القرار الصادر بتعيين الرئيس والأعضاء المعينين بالمرتبات والمكافآت المقررة لكل منهم .

---

(١) القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ بشأن المؤسسات العامة .

(٢) يرجع إلى المادة رقم ٥٢ من القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ .

(١) ويصدر قرار من رئيس الجمهورية بتحديد الشروط الواجب توافرها في المرشحين، الناخبين، وتنظيم إجراءات الترشيح، والإنتخاب والقواعد الخاصة بها، والطعن فيها، ومدة العضوية.

ويكون الانتخاب بطريق الاقتراع السرى المباشر، تحت إشراف وزارة العمل.

— لا يجوز أن يعين رئيساً أو عضواً في مجلس إدارة شركة من حكم عليه بعقوبة جنائية أو بعقوبة مقيدة للحرية في جريمة سرقة أو نصب أو إصدار شيك بدون رصيد أو خيانة أمانة أو تزوير أو إفلاس بالتقصير أو شهادة زور أو يمين كاذبة أو إحدى الجرائم المنصوص عليها في هذا القانون أو أية جريمة مخلة بالشرف[1] ما لم يرد إليه اعتباره.

— لمجلس إدارة الشركة جميع السلطات اللازمة للقيام بالأعمال التي يقتضيها غرض الشركة وفقاً لأحكام القانون.

— يجتمع مجلس إدارة الشركة بدعوة من رئيس المجلس، ولا يكون الاجتماع صحيحاً إلا إذا حضره نصف أعضائه على الأقل.

وتصدر قرارات المجلس بأغلبية أصوات الحاضرين، وفي حالة تساوى الأصوات يرجح رأى الجانب الذى فيه الرئيس.

— لا يجوز للشركة أن تقدم قرضاً نقدياً أياً كان نوعه لرئيس مجلس إدارتها أو أحد أعضاء المجلس أو أن تضمن أى قرض يعقدونه مع الغير

---

(١) اقترح السيد فكرى عبد الرحمن الجزار عضو مجلس الأمة أثناء مناقشة مشروع القانون إضافة نص يشترط عضوية الاتحاد الاشتراكى العربى بالنسبة المناصب الرئيسية كعضوية مجلس الإدارة ورئاستها، وكان الرأى الذى انتهى إليه المجلس نتيجة لمناقشات سابقة عند إصدار بعض القوانين كقانون اتحاد الناشرين، أنه لا مجال لشرط عضوية الاتحاد الاشتراكى لقمة العيش (يرجع لمضبطة الجلسة السابعة والثلاثين في ١٩/٦/١٩٦٦).

ويعتبر باطلا كل عقد يتم بالمخالفة لأحكام ذلك(١) .

— يجوز بقرار من رئيس الوزراء على طلب الوزير المختص تنحية رئيس وأعضاء مجلس إدارة الشركة المعينين والمنتخبين كلهم أو بعضهم متى اقتضت ذلك مصلحة العمل فى الشركة وتعيين مفوض أو أكثر لمباشرة سلطات مجلس الإدارة أو رئيسه وذلك لمدة لا تتجاوز ستة أشهر على أن يستمر صرف مرتباتهم أو مكافآتهم أثناء مدة التنحية(٢) .

— يمثل رئيس مجلس الإدارة الشركة أمام القضاء وفى صلاتها بالغير(٣).

— تقدم كل شركة إلى الشخص العام الذى تتبعه تقارير دورية طبقاً للنماذج التى يصدر بتحديدها والبيانات التى تتضمنها ومواعيد تقديمها قرار من مجلس إدارة الشخص العام(٤).

— يختص رئيس مجلس إدارة الشركة بتحقيق الأهداف المقررة لها بإدارتها وتصريف شئونها وعلى الأخص بما يلى(٥) :

١ — تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .

٢ — تنفيذ البرامج المعتمدة للشركة فيما يتعلق بالاستثمار والتمويل والعمالة والإنتاج والتسويق والتصدير .

٣ — متابعة تنفيذ المشروعات ومراعاة تنفيذها فى المواعيد المقررة طبقاً للخطة والميزانية المعتمدة .

---

(١) مادة ٥٦ من القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ .
(٢) مادة ٥٧ من القانون .
(٣) مادة ٥٨ من القانون .
(٤) مادة ٥٩ من القانون .
(٥) مادة ٦٠ من القانون .

٤ — قيام الشركة بتنفيذ تعهداتها مع غيرها من الوحدات أو مع جهة حكومية أو هيئة عامة أو مؤسسة عامة أو مع الغير .

٥ — تحقيق كفاءة تشغيل الوحدة وانتظام العمل فيها .

٦ — الترخيص بتشغيل ساعات عمل إضافية فى الوحدة فى حدود القواعد التى يضعها مجلس إدارة المؤسسة .

٧ — تحقيق تقديرات الموارد والمصروفات الواردة فى الميزانية التقديرية والعمل على تنمية الموارد وتخفيض النفقات .

٨ — توفير مستلزمات الإنتاج اللازمة للتشغيل والصيانة والتجديد طبقاً للبرامج المعتمدة .

ويهمنا أن نشير أنه يكاد ينعقد إجماع علماء التنظيم والإدارة ورؤساء وحدات القطاع العام أن القانون الجديد للمؤسسات لن يحقق أهدافه ما لم يقترن بنظام جديد للحوافز وهو ما تعمل فعلا قيادتنا السياسية وأجهزتنا الإدارية على تنفيذه .

نظام جديد للحوافز

يتجه مجتمعنا الاشتراكى نحو خلق نظام جديد للحوافز ، وذلك تنفيذاً للتوصيات التى أسفرت عنها مؤتمرات الإنتاج والإدارة ، والتى أوصت بضرورة منح سلطات أكثر فى التحقيق السريع وفى الجزاء وفى المكافأة لخلق حوافز العمل ، وأن هذه المسئوليات تستلزم اختيار نوع من القادة المتصفين بالجرأة والحسم الذين يقبلون تحمل جميع المسئوليات والمخاطر المتعلقة بالعملية الإدارية مثل عدم التقيد بحرفية اللوائح والتعليمات أو الإجراءات الروتينية بهدف أن تصل الخدمات المقررة للشعب فى أقصر وقت وبأقل تكلفة وبطريقة إنسانية .

وقد صدر فعلا كما أوضحنا من قبل القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ مستهدفاً خلق دفعة قوية لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج ، وقد نص فى هذا القانون

على أنه « لرئيس الجمهورية أن يصدر قراراً بتنظيم جميع أوضاع العاملين فى المؤسسات العامة والوحدات الإقتصادية التابعة لها »[١] .

وتنفيذاً لهذه المادة فقد أصدر السيد الرئيس قراراً[٢] جمهورياً بشأن نظام العاملين بالقطاع العام ، وقد نص فى هذا القرار على ما يأتى :

يكون لكل[٣] مؤسسة أو وحدة اقتصادية جدول توصيف للوظائف والمرتبات يتضمن وصف كل وظيفة وتحديد واجباتها ومسئولياتها والاشتراطات اللازم توافرها فيمن يشغلها ، وترتيبها فى إحدى فئات الجدول الملحق[٤] بهذا النظام .

---

(١) نرجو الرجوع الى المادة رقم ٧ من القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ والذى نشر بالجريدة الرسمية — العدد رقم ١٨٤ بتاريخ ١٥ أغسطس سنة ١٩٦٦ .

(٢) نرجو الرجوع الى قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٣٠٩ سنة ١٩٦٦ والذى نشر بالجريدة الرسمية العدد رقم ١٩٥ بتاريخ ٢٨ أغسطس لسنة ١٩٦٦ .

(٣) يرجع الى المادة رقم ٣ من الباب الأول من القانون رقم ٣٣٠٩ لسنة ١٩٦٦ .

(٤) ينص الجدول المذكور على أن تكون المرتبات والعلاوات وفقاً لما يلى :

الفئات	الأجر السنوى	العلاوات الدورية
		جنيه
الممتازة	١٨٠٠ ، ١٩٠٠ ، ٢٠٠٠	حسب قرار التعيين
العالية	١٤٠٠ — ١٨٠٠	٧٥
الأولى	١٢٠٠ — ١٥٠٠	٧٢
الثانية	٨٧٦ — ١٤٤٠	٦٠
الثالثة	٦٨٤ — ١٢٠٠	٤٨
الرابعة	٥٤٠ — ٩٦٠	٣٦
الخامسة	٤٢٠ — ٧٨٠	٢٤
السادسة	٣٣٠ — ٦٠٠	١٨
السابعة	٢٤٠ — ٤٨٠	١٨
الثامنة	١٨٠ — ٣٦٠	١٢
التاسعة	١٤٤ — ٣٠٠	٩
العاشرة	١٠٨ — ٢٢٨	٩
الحادية عشرة	٨٤ — ١٨٠	٦
الثانية عشرة	٦٠ — ٨٤	٦

تعلن المؤسسة أو الوحدة الاقتصادية عن الوظائف الخاصة بها وتحدد طريقة الإعلان والبيانات الخاصة بالوظيفة بقرار يصدر من مجلس الادارة ، وبالنسبة للوظائف التى تقرر شغلها بامتحان فيجب أن يتضمن الإعلان الأحكام التى يضعها مجلس الإدارة لذلك الامتحان[1] .

يعين الناجحون فى الامتحان المقرر لشغل الوظيفة حسب الأسبقية الواردة فى الترتيب النهائى لنتائج الامتحان وتسقط حقوق من لم يدركه الدور للتعيين بمضى ستة أشهر من تاريخ إعلان نتيجة الامتحان ويجوز التعيين من القوائم التى مضى عليها أكثر من ذلك إذا لم توجد قوائم أخرى صالحة للترشيح منها وذلك خلال الستة أشهر التالية لانقضاء الشهور الستة الأولى وعند التساوى فى الترتيب يكون لرئيس مجلس الإدارة اختيار من يعين من بين المتساوين[2] .

وبذلك صار حتما على جميع المشروعات عندنا أن تأخذ بمفهوم تحليل الوظائف اللازمة لتحقيق أهدافها ، ثم تسترشد بهذا التحليل لتقدير مختلف الوظائف وتقسيمها إلى فئات ودرجات ، وتتبع فى ذلك الطرق العلمية المناسبة[3] . وبذلك تحقق العدالة فى الأجور بين جميع الوظائف ، الأمر الذى ينعكس أثره برفع الروح المعنوية وازدياد الرضى النفسى . ومن أجل ذلك يجب عند القيام بإجراءات التحليل تركيز الاهتمام على العمل بغض النظر عن القائم به .

وعند تحديد الأجر أجاز القانون لمجلس الادارة وضع نظام للعمل[4]

---

(١) نرجو الرجوع إلى المادة رقم ٥ من القانون رقم ٣٣٠٩ لسنة ١٩٦٦ .

(١) يرجع إلى المادة ٦ من القانون رقم ٣٣٠٩ لسنة ١٩٦٦ .

(٣) لمعرفة هذه الطرق نرجو الرجوع إلى الصفحات (١٠٦-١١٠) من هذا الكتاب .

(٤) نرجو الرجوع إلى الفقرة (ج) من المادة رقم ٢٥ من القانون رقم ٣٣٠٩ لسنة ١٩٦٦ .

بالقطعة أو الإنتاج أو العمولة على أساس حصول العامل على الأجر المقرر لفئة وظيفته إذا وصل إنتاجه إلى معدل الأداء المقرر ، فإذا لم يصل إنتاجه إلى هذا القدر منح جانباً من الأجر المقرر له أصلا لا يقل عن بداية مربوط الفئة الأدنى مباشرة وإذا زاد الانتاج على المعدل منح أجراً إضافياً عن هذا الإنتاج الزائد(1) .

كما طالب القانون مجالس الإدارة بأن توجد نظاماً للحوافز يربط الأجور بالإنتاج إذ نص على أنه « يضع مجلس الإدارة نظاماً للحوافز بما يحقق حسن استخدامها على أساس المعدلات القياسية العادلة للإنتاج ومستوى الأداء .

كما يجب تنمية وتطوير إحساس العاملين بالمشاركة الواضحة المنظمة للوصول بهم إلى المستوى المطلوب ، وأجاز منح مكافآت تشجيعية للعامل الذى يقدم خدمات ممتازة أو أعمالا أو بحوثاً أو اقتراحات جديدة تساعد على زيادة الإنتاج أو خفض تكاليفه أو تحسينه أو ابتكار أنواع جديدة أو زيادة التصدير . ولمجلس الإدارة فى ختام كل سنة مالية أن يقرر مبدأ منح العلاوة أو عدم منحها بالنسبة للعاملين وذلك فى ضوء المركز المالى وما تحقق من أهداف ، كما يجوز له أن يقرر منح نسبة من العلاوة وفى هذه الحالة لا يجوز أن تزيد النسبة الممنوحة من العلاوة فى الفئات العليا عنها فى الفئات التى تقل عنها(2) .

يتبين لنا مما سبق أن مجتمعنا الآن وهو يبذل أقصى الجهد للأخذ بمفهوم الثورة الادارية يعمل على إيجاد تعاون فعال بين الإدارة والعمل من

---

(1) ينص القانون على أنه فى جميع الأحوال لا يجوز أن يقل أجر من جاوزت سنه الثامنة عشرة من العاملين فى المنشآت الصناعية من بداية الفئة الحادية عشرة من الجدول السابق الإشارة إليه فى هامش صفحة ٤٧٠ .

(2) نرجو الرجوع إلى المواد (٢٥ — ٣١) ، ونرجو ملاحظة أنه عندما يقرر مجلس الإدارة مبدأ المنحة فإنه يتعين فى جميع الأحوال اعتماد قرار مجلس إدارة المؤسسة من الوزير المختص .

أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاية الإنتاجية، وهو يثير فى العامل جميع الحوافز من أجل زيادة الإنتاج، بما فى ذلك حقه فى استنباط وسائل جديدة لأداء الأعمال يمكن عن طريقها تحقيق قدر أكبر من الوفورات الاقتصادية، أو ابتكار اختراعات ينعكس أثرها على الإنتاج، فإن المشرع عندما أعطى للعامل الحق فى تعويض عادل يراعى فى تقديره تشجيع البحث والاختراع، كما أنه منح الإدارة العليا التأييد الكامل فى تحقيق هذا الهدف وفى خلق روح الانسجام التى ينبغى أن تسود بين القوى العاملة على اختلاف مستوياتها ومراحلها الإدارية[1].

أبعاد جديدة للثورة الإدارية

نحب أن نوضح قبل أن نختم هذا البحث الذى يكشف عن بعض الجهود التى بذلتها الثورة من أجل تحقيق الكفاية الإنتاجية، أن هناك من يرى أنه ينبغى إعطاء الإدارة مزيداً من الحرية لتكون عاملا فى إطلاق قوى الإنتاج وزيادته، وأن الإدارة يجب أن تقوم بدورها كاملا فى مجتمعنا، ولن يتأتى لها ذلك إلا إذا تخلصت من القيود التى تحدها وتقيدها. ومن أجل ذلك عقد السيد رئيس الوزراء مع المسئولين فى مؤسسات وشركات القطاع العام عدة اجتماعات تكلم فيها محدداً المشاكل الرئيسية التى تعترض الإدارة مشخصاً أمراضها ومحدداً هدف هذه الاجتماعات فيما يلى[2]:

١ — زيادة الإنتاج.

---

(١) نصت المادة ٨٦ من القانون رقم ٣٣٠٩ لسنة ١٩٦٦ على أن تكون الاختراعات التى يبتكرها العامل أثناء تأدية وظيفته أو بسببها ملكا للمؤسسة أو الوحدة الاقتصادية وذلك فى الحالات الآتية: (ا) إذا كانت نتيجة لتجارب كلف بها. (ب) إذا كانت داخلة فى نطاق واجبات عمله. (ج) إذا كانت لها صلة بالشئون العسكرية. وفى جميع الأحوال يكون للعامل الحق فى تعويض عادل يراعى فى تقديره تشجيع البحث والاختراع.

(٢) نرجو الرجوع إلى محاضر اجتماع السيد المهندس صدقى سليمان رئيس الوزراء مع المسئولين فى مؤسسات وشركات القطاع العام يوم الأربعاء الموافق ١٩ أكتوبر سنة ١٩٦٦.

٢ — تقليل التكلفة .

٣ — الحد من الإسراف .

هذا هو الهدف الذى يجب أن يضعه كل مسئول فى القطاع العام وهو يدرس مشاكله .. ويقترح الحلول لها .

وقال رئيس الوزراء :

إننا يجب أن نعترف بأن الإدارة فى القطاع العام سلبية إلى أبعد الحدود لأسباب قد تكون فى بعض الأحيان خارجة عن إرادتها .. وأن إنتاجية العمل ضعيفة .. وليس هناك مخرج من الضائقة الاقتصادية غير زيادة الإنتاج ونقص التكاليف ومحاربة الإسراف .

ويرسم رئيس الوزراء الإطار الذى يمكن أن تحل فيه مشاكل الإدارة ، فيقول إنه لا بد من حل مشاكل القطاع العام على أساس إيجابية الإدارة والتعاون التام بين العاملين والإدارة وشعور العاملين برعاية الإدارة .. وبقدر ما يشعر العاملون بأنهم يأخذون حقوقهم سيعطون العمل حقه ..

وطالب رئيس الوزراء بضرورة محاربة الانحراف والبيروقراطية للتخلص منهما نهائياً .

إن المشاكل الرئيسية التى يواجهها القطاع العام هى :

* انخفاض الإنتاج .

* زيادة التكلفة .

* الإسراف .

والسبب الرئيسى الذى لا جدال فيه حول أسباب هذه المشاكل الرئيسية .

هو : الإدارة ..

فالإدارة مطالبة بالتخلص من القيود الموضوعة عليها .. وتطبيق نظم سليمة للحوافز .. لإطلاق طاقات الإنتاج .. بحيث يشعر العاملون أن أية زيادة يحققونها تعود عليهم .. وعلى المجتمع فى مجموعه بالنفع ..

والإدارة مطالبة بأن تشترك مع العاملين فى دراسة أسباب زيادة التكلفة .. وبحث الطرق .. والوسائل لخفضها .

والإدارة مطالبة باعتبارها قمة القيادة فى الوحدة الإنتاجية أو الشركة أو المؤسسة بالحد من الإسراف لتكون قدوة .. وبأن تتنازل عن الشكليات والمظاهر فى سبيل لقاء موضوعى مع المنتجين .. فليس من المعقول مطالبة عامل بتقليل العادم بينما يرى أن المدير يثقل كاهل المشروع بمصاريف تجميل وتحسين مكتبه وتعيين هيئة مكتب له .. وحشد مجموعة من القوى المنتجة فى أعمال هامشية لا صلة لها بصلب الإنتاج ..

وقد تكونت ثلاث لجان فى الاجتماعات التى عقدها رئيس الوزراء لبحث مشاكل القطاع العام هذه اللجان هى :

١ — لجنة الادارة .

٢ — لجنة الرقابة .

٣ — لجنة الشئون المالية والاقتصادية .

تقرير لجنة الادارة

تناول تقرير لجنة الادارة خمسة موضوعات رئيسية هى :

العلاقة بين الأجهزة المختلفة وتحديد اختصاصاتها : قالت اللجنة إن قانون المؤسسات العامة خطا خطوات هامة لتحديد مسئوليات وسلطات مختلف الأجهزة تحت شعار مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ .

العلاقة بين الوحدات المختلفة داخل الشركة الواحدة : تعرضت اللجنة لاختصاص مجلس الإدارة ورئيس المجلس .

الأجور والإنتاج والحوافز والبدلات :

طالبت اللجنة بعمل دراسة مستفيضة من لجنة متخصصة فى طبيعة كل نوع من النشاط ، بهدف وضع معدلات نمطية تراعى ظروف الشركة ، مع إنتاج السلع بتكاليف اقتصادية وإيجاد الحوافز لدى العاملين لزيادة الإنتاج .

كما طالبت بضرورة تحديد حد أدنى للانتاج يقابل حد أقصى للأجر . وللشركة حق تعديل الأجر حسب ظروف الإنتاج فيها .

وطالبت اللجنة بتعديل نظام الفئات الواردة فى القانون والذى يحدد مرتباً أدنى وأقصى لكل فئة لأنه لا يتفق مع نظام ربط الأجر بالإنتاج .

ولا يجوز كذلك الجمع بين الأجر بالإنتاج وبين صرف أجر عن ساعات العمل الإضافية .

وتكلمت اللجنة عن نظام البدلات الجديدة فى قانون المؤسسات وطالبت بعدم تطبيق البدلات المقررة بالحكومة على العاملين بالشركات نظراً لاختلاف طبيعة العمل ، وإعادة النظر فى نظام البدلات حسب ظروف كل شركة ، وإلا فإن النظام سيؤدى إلى هروب العاملين فى الشركات إلى الجهات الأخرى الأقل مسئولية .

وفيما يتعلق ببدل التمثيل للوظيفة العليا طالبت اللجنة باعتبار هذا البدل أجراً مقرراً لمواجهة ظروف والتزامات وطبيعة الوظيفة ، وليس حافزاً على زيادة الإنتاج والتفرقة بينه وبين مكافآت تحقيق الأداء .

وأوصت اللجنة بسرعة إصدار قرارات تحديد مرتبات رؤساء وأعضاء

مجالس الشركات والمديرين الذين لم تحدد أجورهم منذ سنوات ومازالوا يتقاضون « سلفاً » .

واقترحت اللجنة ألا يتم توزيع الأرباح بالتساوى بين العاملين فى الشركات بل يجب أن يتمشى المبلغ مع تقرير وإنتاج كل عامل .

وأكدت اللجنة ضرورة أن تكون ساعات العمل ٨ ساعات تتخللها ساعة راحة بالتناوب ، وحتى يمكن للمصانع أن تعمل بصفة مستمرة . ولا تتوقف ساعة بين كل وردية وأخرى .

توصيات عامة : وطالبت اللجنة بضم بعض العناصر الخارجية إلى مجالس إدارة الشركات تتمثل فيها الخبرات المختلفة بالإضافة إلى ما يأتى :

— المبادرة إلى إصدار لائحة تنفيذية لقانون المؤسسات والشركات .

— إعداد نماذج موحدة للبيانات التى تطلب من الشركات ، وتوحيد جهات طلبها .

— إلغاء نظام تقييم الشركات بالنقط ، وأن يكون التقييم حسب حجم الشركة .

— إعادة النظر فى نظام استعمال سيارات القطاع العام نظراً لآثارها المعنوية السيئة على رجال الإدارة .

طالبت لجنة الإدارة بما يأتى :

— تبسيط إجراءات النقد والتصدير والبت فى العطاءات والاستفادة من اتفاقيات الدفع والتبادل .

— إعادة النظر فى علاقات الشركات .

— توضيح العلاقة بين الشركات وأجهزة الحكم المحلى وبين مجالس إدارات الشركات واللجان النقابية بها .

وقد أبدى السيد رئيس الوزراء بعض الملاحظات على ما قامت به لجنة الإدارة من مجهود — منها ملحوظة بالنسبة لإدماج الوحدات الاقتصادية الصغيرة لأن هذا قد يكون معوقاً للشركات الكبيرة وكثيراً ما تكون هذه الوحدات الصغيرة غير اقتصادية .

وبالنسبة لربط الأجر بالإنتاج فهى مسألة واضحة فى اللائحة الجديدة ، والمفروض أن تستكمل الدراسات .

وبالنسبة لموضوع طبيعة العمل فبقدر الإنتاج يجب أن يقدر الأجر ، وإننا نحاول أن نتخلص من الأساليب الحكومية ، ويجب أن تعطى تيسيرات للعاملين فى الجهات النائية بشرط ألا يساء استعمالها .

وفيما يختص بالمؤسسات النوعية فإن كلام اللجنة عنها معقول لكنها أوضاع استقرت وعلاقات وجدت ومن الواضح أن بعض المؤسسات من الممكن أن ينظر إليها لتحوير رسالتها .

تقرير لجنة الرقابة[1]

عرض تقرير اللجنة عن مهمة أجهزة الرقابة والتنسيق بينها ووجوب سرعة التحقيق والحكم والتأديب ، وتنظيم عملية التظلم من القرارات .

---

(١) علق السيد رئيس الوزراء مؤكداً أن أجهزة الرقابة الداخلية هامة فى جميع المؤسسات والشركات ، وأنه فيما يتعلق بحماية الانحراف يجب أن تكون الحكومة حساسة بالنسبة له ، ولا يمكن ترك العامل سنة يسرق حتى يضبط متلبساً ، ولكن يمكن نقله فوراً إلى مكان آخر لا يمكنه السرقة فيه وهذا يتم بالتعاون بين الرقابة وباقى الأجهزة .. والشكاوى يجب أن تحال إلى إدارة الشركة لبحثها والتحقيق فيها ولاتحال الموضوعات قليلة الأهمية إلى النيابة الإدارية . ولقد أثبتت الإحصاءات أن النيابة الإدارية قامت بتحقيق ١٣ ألف مخالفة تبين أن ٨٠ ٪ منها موضوعات لم تكن تصح إحالتها إليها و٥٠٠٠ قضيه حفظت و٦٠٠٠ منها طلب مجازاة المتهمين فيها إدارياً والباقى ٢٠٠٠ قضية هى التى كانت من اختصاص النيابة . وبالنسبة للجمعيات العمومية يجب أن تكون لها قدرة على مناقشة وتقييم أعمال الشركات ولذلك يجب إعادة النظر فى تشكيلها .

=

وقال إن اللجنة ترى أن الرقابة ضرورية على القطاع العام على أساس أن الذى يدير هذا القطاع ليس مالكه ، وهى واجبه ولكن بحيث لا تكون شديدة حتى لا تؤدى إلى أن تكون المؤسسات والشركات مصالح حكومية سلبية عديمة الإنتاج .. ودعا إلى أن تكون الرقابة على الأهداف ويكون الحكم فيها عما إذا كان المشرع قد أدى واجبه حسب الخطة أولا .

وقالت اللجنة إن الرقابة اللاحقة تحتاج إلى تعديل ، فسلطات الجهاز المركزى للمحاسبات والجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، والرقابة الإدارية كلها متداخلة فى التشريع ، ويجب تحديدها لجهاز المحاسبات يراجع مثلا الناحية المالية فقط ، أما رقابة الأداء فتكون للجهات الفنية .

أما فيما يتعلق بالنيابة الإدارية فالجمهورية العربية وحدها هى التى تأخذ بهذا النظام ، ولما كان القصد من لائحة الجزاءات هو تحسين المشروع فان أقدر جهة يمكن أن تطبقها هى الجهة القائمة على المشروع — وليست النيابة الإدارية — خاصة وإن هذه العقوبات كلها إدارية وفنية وصحية ولا يستطيع المحقق القانونى أن يعرف مخالفة الواجب فى هذه الحالات ... هذا إلى جانب أن تحقيق النيابة الإدارية كثيراً ما ينتهى بالبراءة بعد وقف العامل عن عمله نحو ٤ شهور يستغرقها التحقيق أو أكثر .

= وقال وزير العدل : الواقع أن هناك خطين لزيادة كفاءة الإنسان العامل .. الأول : الأمن العام للمال العام ؛ والثانى الأمن النفسى للعامل وإحساسه بالعدالة وهذا الخط مهم جداً لزيادة الإنتاج .

وتساءل الوزير عن الوضع الحالى بعد صدور قانون المؤسسات وقانون العاملين ، وقال إن هذين القانونين حققا كثيراً من الأهداف من حيث الهيكل التنظيمى ورقابة الأهداف والحوافز الإيجابية .

وقال إن هناك ٣٠٠٠ قضية من قضايا أعضاء مجالس الإدارة ومعظمها مخالفات فى صرف استمارات التصدير والاستيراد و ٤٠٠ قضية إهمال فى الأموال العامة ، وستعمل لها أسبقية فى التحقيق .

تقرير اللجنة المالية

تناول تقرير اللجنة المالية ضرورة تعميم حسابات التكاليف فى الشركات .

وإيجاد رقابة داخلية ودراسة المراكز المالية والتحكم على أن يكون مفهومه هو حالات الخلاف الجسيم فى وجهات النظر ، وكذلك الإسراف فى المصروفات الجارية ، وفى الإنشاء الرأسمالى وابتكار وسائل محاربة هذه الصورة . وكانت أهم توصيات اللجنة :

— إنشاء مجلس أعلى لتنسيق تدريب العاملين فى القطاع العام .

— مراعاة أوضاع العاملين فى الجهات النائية حتى لا تستمر الشكوى من نقص الفنيين فيها بسبب التفرقة فى المعاملة المالية .

— مراعاة أن تكون حسابات التكاليف فى خدمة المخطط وتحديد أسعار البيع فى الأسواق الداخلية والخارجية .

— إعادة دراسة التمويل والمراكز المالية للشركات . وتوحيد جهة الإشراف على سياسة التسويق الداخلى .

— إخضاع معاملة وحدات القطاع العام مع بعضها البعض لنظام التعاقد وإيجاد تشريع لمنع المماطلة فى دفع الحقوق .

— ضم ممثلين من الاتحاد الاشتراكى إلى الجمعيات العمومية والأخذ بالنظام المحاسبي الموحد بشرط ألا يكون معقداً[1] .

---

(١) وعلق رئيس الوزراء : فقال لا يخفى أن النقد الأجنبى هو أندر الموارد فى البلاد ، ولذلك يلزم استخدامه بحرص وسياسة يجب أن ترسم مركزياً . أما فيما يختص بقطع الغيار فقد اتفق على أن توضع تحت تصرف الوزارات مبالغ لتواجه بها النقص فى قطع الغيار مع مراعاة استخدام كل ما يمكن إنتاجه محلياً .

ويهمنا أن نوضح أنه ينبغى أن يقترن نظام الحوافز عندنا من أجل تحقيق الكفاية الإنتاجية للمشروعات بتوحيد جيد لاتصالات العمل حتى يكون هذا النظام جدياً ومجدياً فى نفس الوقت ، والتوجيه الجيد لاتصالات العمل يمكن من توصيل المعلومات من الإدارة العليا إلى مختلف المستويات فى سهولة ويسر وبالصورة التى تضمن فهم هذه المستويات لما تريده الإدارة العليا ، وبذلك تشارك المستويات المختلفة فى تحقيق الأهداف طبقاً للسياسات المقررة ، ومن أجل هذا نرى كثيراً من المشروعات فى الخارج تأخذ بنظام صندوق المقترحات ،كأسلوب آخر بالإضافة إلى وسائل اتصال العمل الرسمية ، وذلك حتى تتأكد من أن أصحاب المواهب والأفكار الجديدة يجدون أسلوباً سهلا وميسراً يتمكنون عن طريقه من الاتصال بالإدارة العليا ، ومما لا شك فيه أن نجاح مثل هذا النظام يعتمد على التجاوب السريع الذى تظهره الإدارة العليا فيما يقدم لها من مقترحات ، إذ أنه كلما كان هذا التجاوب سريعاً ،كلما ازدادت نسبة عدد العمال الذين يقدمون مقترحاتهم ، وقد ترفض الإدارة فى البداية عدد كبير من مقترحات العمال ، إلا أنه من المؤكد أنه إذا كانت المكافآت التشجيعية للاقتراحات المقبولة مجزية ، فإن مقترحات العمال ستتوالى وستتسم مع الوقت بطابعه الجديد . هذا بالإضافة إلى أن الإدارة عليها أن تشجع العمال بالكلمة الطيبة ، حتى وإن لم يسعدهم الحظ بالحصول على مكافآت مادية ، فإن الكلمة الطيبة لها أثرها

= وبالنسبة للتمويل فهناك شركات عندها سيولة زائدة وشركات تعانى نقصاً فى هذه السيولة . والمفروض ألا تقوم شركة بتسليف أخرى ، فهذا من عمل الأجهزة المصرفية .

وبالنسبة للعمالة الفائضة فى الشركات نرجو أن تستغل فى زيادة الإنتاج ، وهذه العمالة لم تفرض على الشركات .

وبالنسبة لتوسع الشركات فى نشاطها فإن النتيجة فى معظم الأحوال تكون هناك أجهزة مركزية لدراسة هذه المؤسسات بالاشتراك مع الفنيين فى المؤسسة والشركة .

فى خلق الحوافز المعنوية للعمل ، وفى ذلك يقول الميثاق « وإذا كانت الأسس المادية لتنظيم التقدم ضرورة ولا زمة ، فإن الحوافز الروحية والمعنوية هى وحدها القادرة على منح هذا التقدم أنبل المثل العليا وأشرف الغايات والمقاصد »(١) .

---

(١) يرجع الى الميثاق — الباب الثامن ٠٠ مع التطبيق الاشتراكى ومشاكله .

ثانيا : الإدارة العليا فى التعاونيات

الجمعية العمومية :

الجمعية العمومية هى الهيئة التى تتمتع بالسلطة العليا فى كل شئون الجمعية وهى تتكون من جميع الأعضاء المساهمين ، فهم أصحاب الشأن الأول فيها ، وتنص القوانين التعاونية على إعطاء كل عضو حق حضور الجمعيات العمومية ولكنها تجيز تعليق العضو فى التصويت على انقضاء مده معينة من قبول عضويته بالجمعية ، فالقانون النظامى للجمعيات التعاونية للاستهلاك فى الجمهورية العربية المتحدة لا يجيز التصويت لغير الذين مضى على عضويتهم فى الجمعية ستة أشهر على الأقل[1] . ويبدو أن السبب فى وضع مثل هذا القيد هو تلافى ما قد يحدث من انضمام بعض الأشخاص قبيل انعقاد الجمعية العمومية لمجرد التأثير فى قراراتها أو الترجيح رأى ما على غيره .

وقد أجاز القانون أن ينوب عن المحجورين القوامون عليهم ، وعن القصر أولياؤهم أو[2] أوصياؤهم . كما أجاز أن ينيب العضو عضواً آخر عنه فى حضور الجمعية العمومية ، ومنع أن ينوب[3] عضو عن أكثر من عضو واحد . أى أنه حظر إنابة غير الأعضاء عن أى عضو فى حضور الجمعية العمومية كما قيد الإنابة بأنها لا تتعدى شخصاً واحداً . ويفهم من ذلك أن التعاون يمنح شخصية الفرد وزناً كبيراً وأهمية عظيمة .

---

(١) المادة ٣٧ من القانون النظامى النموذجى للجمعيات التعاونية للاستهلاك .

(٢) مادة رقم ٣١ من القانون رقم ١٣٧ لسنة ١٩٥٦ .

(٣) فقرة ٢ من سابقاً من المادة ٩ من القرار الوزارى رقم ٩٧ فى شأن تنفيذ بعض أحكام قانون الجمعيات التعاونية .

فالجمعيات التعاونية تعتبر صورة مصغرة للمجتمع الإنسانى الكبير، بل تعتبر جمهوريات مصغرة ، أفراد شعوبها هم أعضاؤها ، وهم أصحاب الكلمة والسيادة العليا فيها ، فلا يجوز إنابة شخص من غير الأعضاء فى استخدام مثل هذه السلطة أو السيادة ، لأنه قد لا يفهم شيئاً عن التعاون وأهدافه فيكون سبباً فى الإخلال أو تأجيل القرارات التى تستهدف الصالح العام للجمعية .

والمعتقد أن المشرع التعاونى قيد حق الإنابة بألا يتعدى أكثر من واحد ، ليضمن بذلك حضور أكبر عدد ممكن من الأعضاء فى الجمعية العمومية .

والجمعيات التعاونية فى هذا تختلف عن الشركات المساهمة ، فالشركات المساهمة تعطى اهتمامها الأول للأموال لا الأشخاص ، ولهذا نرى القوانين النظامية لهذه الشركات تشترط لحضور الجمعية العمومية حيازة عدد معين من الأسهم . فبينما يشترط القانون التعاونى أن لا ينوب أحد عن أكثر من شخص واحد ، نرى قانون الشركات المساهمة يسمح لأى مساهم من غير الأشخاص الاعتباريين بوصفه أصيلا أو نائباً عن الغير أن يكون له عدد من الأصوات بحيث لا يتجاوز ٢٥٪ من عدد الأصوات المقررة لأسهم الحاضرين ، وقد ينص القانون النظامى للشركة على نسبة أقل[١] .

لذلك يجب على أعضاء مجلس الإدارة فى الجمعيات التعاونية أن يبذلوا أقصى جهودهم فى جذب الأعضاء لحضور الجمعيات العمومية تحقيقاً لما يهدف إليه التعاون من إشراف أكبر عدد ممكن من أعضاء الجمعية فى توجيهها والرقابة عليهم ، ثم إن ذلك بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة يدل على ثقتهم

(١) مادة رقم ٤٦ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ والمعدلة بالقانون رقم ١١٤ لسنة ١٩٥٨ .

بأنفسهم وعدم خوفهم من مواجهة الأعضاء ، وما قد يثيرونه من انتقاد أو اعتراضات تتعلق بطريقة إدارتهم للجمعية ، وهو بالنسبة للأعضاء يشعرهم بأنهم فعلا أصحاب هذه الجميات ، وأن عليهم إزاءها مسئوليات تتطلب العمل لما فيه خيرها ونجاحها ، وبذلك لا يرون فى هذه الجمعيات مجرد هيئات تجارية تمدهم بالخدمات ، وإنما ينظرون إليها كما قدمنا على أنها جمهوريات هم أعضاؤها وأصحاب الأمر فيها .

أنواع الجمعيات العمومية واختصاصاتها :

(ا) الجمعية العمومية للمؤسسين :

تتكون الجمعية العمومية للمؤسسين من الأعضاء الذين اشتركوا فى تأسيس الجمعية وهى تجتمع عقب إتمام إجراءات التأسيس والنشر عن الجمعية[1] بالجريدة الرسمية ، ويقصد من هذا الاجتماع وقوف المساهمين فى المرحلة الأولى على سلامة الإجراءات التى اتخذت والتصديق على النظام الداخلى وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة الأول الذى سيقوم بإدارة الجمعية نيابة عن المساهمين .

وأرى أنه يجب أن لا تتم إجراءات النشر إلا بعد أن يتأكد المؤسسون بأن هناك حاجة اقتصادية لإقامة الجمعية . والأفضل أن يقدم المؤسسون بيانات عن مدى إمكان توفير رأس المال للجمعية وأنواع السلع التى ستتعامل فيها ، ومصادر شرائها ، والمنشآت المنافسة لها واتجاهات جمهور المستهلكين نحوها ، ورقم الأعمال المرتقب ومدى توافر الكفايات الفنية والإدارية فى المنطقة إلى غير ذلك من البيانات .

---

(١) لمعرفة إجراءات شهر الجمعيات التعاونية للاستهلاك يرجع إلى الباب الأول ومادة ١ و ٢ و ٣ من القرار الوزارى رقم ٧٣ بتاريخ ٩/٤/١٩٥٧ باللائحة التنفيذية للقانون رقم ٣١٧ الخاص بالجمعيات التعاونية وإلى الصفحات ٣٧٩ — ٣٨٢ من هذا الكتاب .

ولعل ما تتطلبه مثل هذه البحوث من بيانات ومعلومات يرينا إلى أى مدى يجب أن ننهض بأجهزتنا الإحصائية فى الدولة لترتفع بها إلى المستوى الذى تستطيع فيه أن تمد الباحثين بالبيانات والأرقام التى يحتاجون إليها فى رسم سياساتهم وتوجيه مجهودهم . ومن أجل ذلك أيضاً نرى ضرورة الارتفاع بمستوى الكفاية فى الاتحادات التعاونية الإقليمية ، فإنها ينبغى أن تكون المصادر الأولى للبيانات التى تحتاج إليها الجمعيات المحلية التى تؤسس فى مناطقها ، وأن تكون لديها كذلك البيانات والدراسات لتمد بها الباحثين والراغبين فى تأسيس الجمعيات التعاونية كى يعرفوا الحقائق التى يقيمون على أسسها مشاريعهم التعاونية ، وأعتقد أنه لا يمكن اتخاذ إجراءات تكوين الجمعية إلا إذا تبين من هذه الدراسات أن هناك ضرورة دائمة لإقامتها فى المنطقة ، وأن الظروف المحلية تساعد على نجاح المشروع . كذلك يجب الاطمئنان إلى أن العضوية المحتملة تكفى لتوفير رأس المال اللازم لتحقيق أهداف الجمعية ، فإنه مما لا شك فيه أن رأس المال يعتبر — قدمنا — عاملا فعالا فى قدرة الجمعية على توفير مختلف أنواع السلع والخدمات للأعضاء . وهذا يساعد — مع توافر جودة الصنف والخدمة الحسنة والإدارة الرشيدة — على أن يقصر الأعضاء مشترياتهم من السلع التى يحتاجون إليها على جمعيتهم . وبذلك يزداد حجم معاملاتها ويطرد نموها .

وكذلك تهدف مثل هذه الدراسات إلى التعرف على إمكان حصول الجمعية على الإدارة الرشيدة فى حدود قدرة المنشأة المالية ، والحصول على الموظفين ذوى الخبرة والدراية من أهل المنطقة إذ لا بد من توافر مثل هذه الإمكانيات فى عالم تسوده المنافسة ، ويتفوق فيه من يكون أكثر وأقوى فى الكفاية الإدارية والفنية التى تحقق أكبر قدر من الوفورات ، وأكبر رقم من المبيعات .

فإذا انتهت اللجان التأسيسية من بحوثها ، واطمأنت إلى توافر جميع العوامل التى تكفل نجاح المشروع ، قامت بعرض نتائج أبحاثها على الاتحاد الإقليمى لكى يراجع هذه الأبحاث والدراسات ، فإذ ثبت له إمكان قيام الجمعية أجازها ، وحينئذ يستطيع المؤسسون بالاتفاق مع المنظمات التعاونية العليا إتخاذ الخطوات اللازمة لنشر الجمعية ، واتخاذ الخطوات اللازمة لتأسيسها .

(ب) الجمعية العمومية السنوية :

تختص الجمعية العمومية السنوية بإدارة الجمعية ، وتنعقد مرة على الأقل فى كل سنة وقد نص[1] القانون التعاونى على أن عقد هذه الجمعية يكون خلال الأربعة الأشهر التالية لانتهاء السنة المالية ، وذلك للتصديق على الحسابات السنوية ، وعلى تقارير مجلس الإدارة والمفتشين ومراجعى الحسابات ، ولانتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو استبدال غيرهم بهم ، أو فصل أحد الأعضاء كلما اقتضى الأمر ذلك وللنظر فى غير ذلك من المسائل الواردة بجدول الأعمال .

(ح) الجمعية العمومية العادية :

وقد نص القانون التعاونى على أن تنعقد الجمعية العمومية انعقاداً[2] عادياً بناء على طلب يتقدم به أى من :

(ا) الاتحاد التعاونى الذى تنتمى إليه الجمعية .

(ب) مراجع الحسابات .

---

(١) المادة رقم ٣٢ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .
(٢) المادة ٣٤ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

(ح) عشر عدد أعضاء الجمعية بحيث لا يقل عن خمسة .

(د) نصف عدد أعضاء مجلس الإدارة على الأقل .

(هـ) الجهات الإدارية التى يصدر بتعيينها قرار من الوزير المختص(١).

وقد أعطى المشرع التعاونى هذه الجهات المختلفة حق دعوة الجمعية العمومية للانعقاد إنعقاداً عادياً لبسط سلطة الأعضاء فى الرقابة على جمعيتهم فقد ترى جهة من هذه الجهات أن أعضاء مجلس الإدارة قد اتخذوا قراراً من شأنه أن يهدد كيان الجمعية أو يمس مصالحها ، مما يتطلب ضرورة دعوة الجمعية العمومية لاتخاذ ما تراه من إجراءات بشأن هذا القرار . وقد سميت هذه الجمعية العادية تمييزاً لها عن الجمعيات العمومية الاستثنائية .

(د) الجمعية العمومية الاستثنائية :

وتنعقد الجمعية العمومية الاستثنائية كلما عرض أمر يدعو لانعقادها ، أى كلما كان هناك عمل من الأعمال التى تدخل فى اختصاصاتها ينبغى تقريره ، فهى لا تنعقد بصفة دورية كالجمعية العمومية السنوية .

وتختص بالنظر فى أمر تعديل نظام(٢) الجمعية الداخلية ، أو اندماج الجمعية فى جمعية أخرى أو حل الجمعية قبل الأجل المحدد لهــا فى النظام الداخلى ، أو إطالة الأجل المذكور ، أو تعيين المصفين عند حل الجمعية ، وتحديد سلطتهم ، وأجل التنفيذ ، وأجرهم عند الاقتضاء .

مقترحات لقيام الجمعية العمومية بمهمتها :

لا شك أن الشخص حين يفكر فى شراء سهم من أسهم الجمعية لا بد

---

(١) حدد البند « ١ » من المادة ٢ من القرار الوزارى رقم ٩٧ لسنة ١٩٥٨ فى شأن تنفيذ بعض أحكام قانون الجمعيات التعاونية الجهة الإدارية المختصة بمراقب الشئون الاجتماعية والعمل الذى تقع فى دائرة عمله مركز الجمعية .

(٢) يرجع إلى ١ و ٢ و ٣ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

أن يكون له مصلحة معينة فى شراء هذا السهم ، والاندراج فى عضوية هذه الجمعية ، لذلك يقع على عاتق أعضاء مجلس الإدارة والمدير ومختلف اللجان أمر تشجيع الأعضاء على البقاء فى العضوية والسعى إلى زيادة عددهم ومواظبتهم وإقبالهم على حضور الجمعيات العمومية .

وأعتقد أن من العوامل التى تساعد على جذب الأعضاء لحضور اجتماعات الجمعية العمومية ما يأتى :

(ا) التنظيم الجيد للاجتماع .

(ب) إغراء الأعضاء بحضور الاجتماعات .

(ا) التنظيم الجيد للاجتماع :

ويتطلب التنظيم الجيد للاجتماع ضرورة توافر العناصر الآتية :

أولا — الإعداد للاجتماع :

ذلك أن من الأمور المألوفة إذا ذهب عضو فى هيئة معينة إلى اجتماع خاص بها ، ثم وجد هذا الاجتماع غير منظم ، فإنه يؤثر عدم العودة إلى هذا الاجتماع إذا دعى إليه مرة أخرى بل قد لا يكتفى بالامتناع عن حضور الاجتماع فينصح غيره من الأعضاء بعدم تلبية مثل هذه الدعوات ويبرر لذلك بأن فى الحضور مضيعة للوقت . ولا شك أن هذه الفكرة السيئة تعلق بذهن العضو نتيجة لتهاون القائمين على شئون الاجتماع فى إعداده وتنظيمه[1] .

ولهذا يجب أن يحسن القائمون على شئون الجمعية أمر الإعداد للاجتماع ويعملوا على أن تصل الدعوات إلى الأعضاء فى الوقت المناسب ، ويتخذوا

(١) يصدق هذا القول على أى اجتماع من الاجتماعات سواء أكان اجتماعاً ثقافياً أو اجتماعياً أو سياسياً ، وأياً كانت الجهة التى تدعو إلى الاجتماع .

من الوسائل ما يكفل حضورهم أو حضور العدد الأكبر منهم فى موعد الاجتماع ، فإن ذلك يساعد كثيراً على توثيق العلاقات بين الأعضاء وبين الجمعية ، وهذا يؤدى إلى زيادة الاهتمام بشئون الجمعية ، وينعكس أثر هذا الاهتمام بوضوح فى صورة زيادة حجم المعاملات .

وتقع مهمة الإعداد لاجتماع الجمعية على عاتق أعضاء مجلس الإدارة لأنهم المسئولون عن توجيه الدعوة إليها . وقد كان القانون القديم ينص على أن تعقد الجمعية العمومية بدعوة من رئيس مجلس الإدارة مرة فى كل سنة خلال الشهرين التاليين لختام السنة المالية(١) . ثم عدلت هذه المـــدة فى القانون الجديد فأصبح لأعضاء مجلس الإدارة الحق فى توجيه الدعوة خلال الأربعة الأشهر التالية لانتهاء السنة المالية(٢) ، وبذلك اتسع الوقت أمام أعضاء مجلس الإدارة للقيام بمهمة الإعداد لانعقاد الاجتماع السنوى .

وأول شىء يجب الاهتمام به فى هذا الشأن هو إعداد جدول الأعمال والعناية بتحضيره قبل موعد الاجتماع بفترة كافية لعدة أسباب منها :

(١) تهيئة الوقت الكافى أمام أعضاء مجلس الإدارة لتوجيه الدعوة إلى الجمعية العمومية ومعها جدول الأعمال ، حتى يكون هناك أمام الأعضاء كذلك الوقت الكافى لقراءة التقارير وأخذ فكرة عامة عنها ، ونقدها إن كان فيها ما يستحق النقد .

(ب) تهيئة الوقت الكافى كذلك أمام رؤساء اللجان المختلفة بالجمعية ليرفعوا تقاريرهم إلى أعضاء مجلس الإدارة ، وليجد أعضاء مجلس الادارة كذلك الوقت الكافى لقراءة هذه التقارير ، وإبداء ما قد يعن لهم من ملاحظات عليها إن كان فيها ما يدعو إلى تسجيل هذه الملاحظات .

---

(١) المادة رقم ٧٠ من القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٤٤ .
(٢) المادة رقم ٣٢ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

وبهذه المناسبة نذكر أن من مواطن الضعف فى الجمعيات العمومية ما يلاحظ عند تقديم تقرير أعضاء مجلس الإدارة عن الميزانية والحسابات الختامية من أن معظم الأعضاء تقريباً لا يفهمون لغة الميزانيات وما تعنيه عناصرها ، ولهذا يمرون عليها سريعاً دون الاهتمام بفحصها أو مناقشتها ومن ثم يستحسن دائماً أن توضح لهم ما تمثله أرقام الميزانية بطرق العرض المناسبة ، كالرسوم البيانية والخرائط التوضيحية ، مع شرح مختصر يوضح أهم ما تتميز به الجوانب المالية للعام الذى توضحة هـــذه الرسوم والخرائط .

(ج) إلمام الأعضاء بمعلومات عن أسماء المرشحين ، فإن الجمعيات التعاونية تسير وفقاً للأساليب الديمقراطية الصحيحة فى الإدارة ، وهذا يتطلب - إذا كانت الجمعية العمومية ستنظر فى انتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو استبدالهم بغيرهم — أن يكون الأعضاء على علم بأسماء المرشحين الذين تدرج أسماؤهم فى جدول الأعمال بجوار البند المخصص لذلك ، ومن ثم يجب أن يفسح لهم فى الوقت كى يكونوا فكرة عن المرشحين ، ثم يدلوا بأصواتهم فى الاجتماع لصالح من يعتقدون أنه أولى وأقدر من غيره بأن يمثلهم فى الإدارة ، وهذا يتطلب قفل باب الترشيح قبل شهر أو ثلاثة أسابيع من موعد انعقاد الجمعية العمومية حتى يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من إدراج هذه الأسماء ونشرها على الأعضاء . ولهذا أرى ضرورة النص على ذلك فى القوانين النظامية للجمعيات التعاونية .

ثانياً — اختيار المكان المناسب :

ثم إن اختيار المكان المناسب الذى يتسع لعدد الأعضاء المنتظر حضورهم يعتبر من العوامل المهمة فى التنظيم الجيد للاجتماع . ويمكن توفير هذا المكان بأن يعمل أعضاء مجلس الادارة على الاستفادة من المؤسسات

الشعبية القائمة فى منطقة عمل الجمعية والتى يتيسر فيها من الإمكانيات مما يساعد على نجاح الاجتماع ، مثل سعة المكان بحيث يستوعب عدد الأعضاء وقربه من مساكن أكثر الأعضاء أو مقر عملهم : فهناك مثلا ساحات شعبية منتشرة فى شتى أنحاء الجمهورية يمكن استغلالها فى هذا الغرض . أو الوحدات المجمعة فى مختلف القرى ... الخ .

ومن المعروف عن التعاون أن له أهدافاً اجتماعية بجوار الأهداف الاقتصادية ، لذلك نص على تخصيص جزء من الأرباح ،ينص عليه فى نظام الجمعية لتحسين شئون المنطقة التى تقوم فيها من الناحيتين المادية والاجتماعية بحيث لا يقل عن ١٠٪ من الفائض[١] ،كما نص القانون على أنه إذا لم يتوافر حضور ½[٢] عدد الأعضاء فى الاجتماع التالى الذى يعقد عقب تأجيل الاجتماع الأول لعدم حضور الأغلبية المطلقة ، بحيث لا يقل عدد الحاضرين عن خمسة أعضاء ، فإن فوائد الأسهم والعائد لهذه السنة تضاف إلى المعونة الاجتماعية .

ومعنى هذا أن المنطقة بصفة عامة تستفيد من نجاح هذه الجمعيات فى أداء رسالتها بما يساوى ١٠٪ من الفائض الذى تحققه ، فضلا عما يعود عليها من فوائد الأسهم والعائد فى السنوات التى لا يتوافر فيها العدد القانونى لصحة الاجتماع التالى للجمعية السنوية . لذلك ترحب المؤسسات الشعبية فى مختلف المناطق بأن تمد الجمعيات بكل المساعدات الممكنة التى تيسر لها القيام برسالتها ، ومن هذه المساعدات أن تكون قاعات هذه الساحات فى خدمة الجمعيات التعاونية ، لأن ذلك يحقق فائدة مزدوجة وهى تيسير

(١) فقرة د من المادة رقم ٣٩ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

(٢) المادة ٣٢ من القانون المذكور .

المكان المناسب للجمعية دون مقابل ونشر الوعى التعاونى بين أعضاء هذه الساحات .

وهناك إلى ذلك أماكن أخرى تصلح لأن تعقد الجمعيات التعاونية اجتماعاتها العمومية فيها ، مثل المدارس التى تكون بمنطقة عمل هذه الجمعيات . واعتقد أن وزارة التربية والتعليم لاتضن على الجمعيات باستعمالها فى غير أوقات الدراسة .

وأياً كان المكان الذى يقع عليه اختيار أعضاء مجلس الإدارة ، فيجب التأكد من أنه مناسب للأعضاء المرتقب حضورهم ، ومن أنه تتوافر فيه الشروط الصحية من إضاءة وتهوية ... وما إلى ذلك .

ثالثاً — اختيار الزمان المناسب :

كذلك يجب على الجمعيات التعاونية أن تختار الوقت المناسب لحضور اجتماعات الجمعية العمومية ، فلا تلجأ إلى ما تلجأ إليه بعض الشركات المساهمة من تحديد زمان انعقاد الجمعيات العمومية فى وقت يكون الأعضاء فيه عادة مشغولين بالعمل ، فلا يتمكن أكثرهم من حضور الاجتماع ، بل يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يتخيروا الوقت الذى يناسب غالبية الأعضاء .

رابعاً — التذكير بموعد الاجتماع ومكانه :

وذلك يقع على عاتق لجنة العضوية[1] ، فيجب أن تبذل أقصى جهودها فى تذكير الأعضاء بموعد الاجتماع ومكانه ، فإذا كان للجمعية نشرات منتظمة خاصة بها ، فيجب على هذه اللجنة أن تتأكد من أن كل عدد يصدر

---

(١) لجنة العضوية هى إحدى اللجان التى تكونها الجمعية العمومية من بين الأعضاء .

بين تاريخ إرسال الدعوة وموعد انعقاد الجمعية العمومية يكون محتوياً على نص الدعوة وحث الأعضاء على حضورها . وأرى أن تضع كل جمعية لوحة فى مكان بارز منها ، وأقترح أن يكون هذا المكان فى نافذة المعروضات بواجهة الجمعية . ثم تتعاون لجنة العضوية مع اللجنة التعليمية على تحريرها وإخراجها فى أسلوب سهل وصورة جذابة وبذلك تكون هذه اللوحة من الوسائل التى تستعين بها اللجنتان فى تعريف الأعضاء بالتعاون وأهدافه . فعندما يوجه أعضاء مجلس الإدارة الدعوة للجمعية العمومية تهتم لجنة العضوية بنشر نصها فى هذه اللوحة ، وتقرن ذلك بعبارات توضيح للأعضاء أهمية حضورهم الاجتماع ، ولا بأس فى هذه المناسبة السنوية أن توضع بجوار الخزانة لافتة تذكر الأعضاء بموعد انعقاد الجمعية ويحسن من المدير وغيره من الموظفين كذلك أن يخاطبوا بأنفسهم أعضاء الجمعية المترددين عليها ويرجونهم التكرم بحضور الاجتماع ويذكرونهم بموعده ومكانه .

ولا شك أنه مما ييسر على لجنة العضوية مهمتها إرسال مذكرة «تذكرة» للأعضاء قبيل موعد انعقاد الجمعية ، كما يحدث فى غير مصر . ففى أمريكا مثلا تقوم لجنة العضوية بتحرير قوائم بأسماء الأعضاء وعناوينهم وأرقام تليفوناتهم ، وتقسمها حسب الشوارع والأحياء ، ثم يتولى كل عضو من أعضائها مهمة الاتصال بعدد من الأعضاء القاطنين فى القسم الذى يعهد إليه متابعة الاتصال بالأعضاء القاطنين فيه وتذكيرهم وحثهم على حضور الاجتماع ، فإن مثل هذه المتابعة وبخاصة فى اللحظة الأخيرة تأتى بأعظم النتائج فيما يتعلق بازدياد نسبة الحضور .

وأرى أن هذه وسيلة يحسن اتباعها فى مصر ، وبخاصة لأن عدد الجمعيات التعاونية التى تستطيع الإعلان فى الصحف عن موعد انعقاد جمعياتها العمومية يعتبر قليلا جداً نظراً لما يتكلفه الإعلان فى الصحف من

نفقات . هذا إلى أن كثيراً من الأعضاء قد لا يعرفون القراءة وقد يعرفونها ولكنهم لا يقرأون الصحف ، وهذا ما يزيد من أهمية اتباع هذه الطريقة .

خامساً – إدارة الاجتماع بطريقة جيدة :

تهتم الجمعيات التعاونية فى انجلترا وغيرها من الدول الأوربية ، كذلك فى أمريكا بضرورة تلقين القائمين على شئون الحركة التعاونية التعليمات والأساليب الإجرائية التى تتبع فى تنظيم وإدارة الإجتماعات ، لأنها من الأسس اللازمة لحسن سير العمل وتنظيمه وصبغه بصبغة الجدية والإنتاج .

ونحن نلاحظ أن معظم مناقشات الجمعيات وكثيراً من الهيئات التى يغلب عليها المستوى الثقافى المنخفض تتخذ دائماً طابع الارتجال وعدم النظام ، مما يتسبب عنه ضياع كثير من الوقت واحتدام المناقشة حول أمور تافهة أو شكلية دون الاهتمام بالأمور الحيوية الجوهرية ، وكثيراً ما ينتهى الاجتماع بصورة سريعة بعد أن يكون هذا الجدل غير المجدى قد أنهك الحاضرين وسئموا المناقشة فتصدر القرارات مشوبة بالنقص قليلة النضج ثم تقترع الغالبية عليها دون اقتناع .

لهذا أعتقد أن من العوامل التى تساعد على التنظيم الجيد للاجتماع إدارته بطريقة منظمة تكفل لها النجاح . فإذا كانت كافة الاستعدادات التى ذكرت قد روعيت ، فإن نجاح الاجتماع يتوقف مع ذلك إلى حد كبير على الطريقة التى يدير بها رئيس الجلسة هذا الاجتماع ، وهذه هى العناصر التى تقوم عليها الإدارة الجيدة .

(أ) رئاسة الاجتماع :

فقد نص القانون النظامى النموذجى للجمعيات التعاونية للاستهلاك فى مصر على أن يرأس جلسات الجمعية العمومية رئيس الإدارة ، أو نائبه

عند غيابه ، أو أكبر أعضاء المجلس الحاضرين سناً فى حالة غيابهما[١].

وأنا لا أرى فى كبر السن مبرراً لرئاسة الجلسة ، بل أفضل فى حالة ما إذا شعر الرئيس الكبير فى السن بعدم تمكنه من إدارة الجلسة على الصورة التى تحقق لها النجاح أن يطلب من أعضاء الجمعية العمومية انتخاب من يرونه أصلح الموجودين من أعضاء مجلس الإدارة لرئاسة الجلسة ، وبعد أن يشرف على عملية الانتخاب ، يعلن النتيجة ، ويدعو الرئيس المنتخب لرئاسة الجلسة .

وسبب الاهتمام بقدرة وكفاية من يرأس الجلسة ويتقن فن إدارتها ، أن نجاح الاجتماع كما ذكرت سابقاً يرجع إلى مهارة الرئيس وقدرته فى قيادتها بحيث يسير وفقاً لجدول الأعمال المعد وعلى رئيس الجلسة أن يضع نصب عينيه دائماً أن رئاسته لاجتماع الجمعية العمومية لا تهدف إلى إدارتها بطريقة تحقق الموافقة على ما تقترحه الإدارة ، بل عليه أن يعمل قدر استطاعته على إقناع الأعضاء بأن حضورهم للجمعية ، وأن الاجتماع كانت تسوده روح التعاون الحق وأنهم يقدمون خدمات عظيمة للجمعية بحضورهم إذ يساعدون الإدارة فى التعرف نواحى الضعف ويشتركون بصورة فعالة فى تقديم الاقتراحات البناءة التى تساعد فى رسم سياسات الجمعية وتوجيه نشاطها .

(ب) توافر صحة الانعقاد :

وأول القواعد التى يجب أن يراعيها رئيس الجلسة أن يتأكد من توافر العدد القانونى اللازم لصحة انعقاد الاجتماع .

وقد اشترط القانون التعاونى فى مصر فيما يتعلق بعقد الجمعية[٢]

---

(١) المادة رقم ٤٤ .

(٢) مادة ٣٢ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

العمومية السنوية والجمعية العمومية العادية أن لا يعتبر اجتماعهما صحيحاً إلا بحضور الأغلبية المطلقة للأعضاء فإذا قل عدد الحاضرين عن ذلك وجب تأجيل الاجتماع التالى صحيحاً إذا حضرت عدد الأعضاء بحيث لا يقل هذا العشر عن خمسة .

وأرى أنه يحسن بالمشرع التعاونى أن يعدل القانون على أساس أن يعتبر الانعقاد الأول صحيحاً إذا حضره عدد من الأعضاء يبلغ ٣٠٪ من مجموعهم .

أما فيما يتعلق بالجمعية العمومية الاستثنائية[١] فإنه يجب على رئيس الاجتماع أن يتأكد من توافر ما اشترطه القانون من ضرورة اشتراك ثلثى الأعضاء على الأقل . كما يجب أن يتأكد من صحة الإنابات إذ أن القانون يعطى العضو الحق فى أن ينيب عنه بتوكيل عرفى عضواً آخر يمثله فى حضور الجمعية العمومية الاستثنائية . كما أجاز له أن يبدى رأيه بموجب كتاب موصى عليه ، بشرط أن يرفق هذا التوكيل أو الرأى الكتابى بمحضر الجمعية العمومية ، وفيما يتعلق بالجمعيات التعاونية التى لا يشمل نشاطها سوى جزء من إقليم إدارى يتعين حضور ثلث الأعضاء بأنفسهم .

ويلاحظ أن القانون التعاونى لم يشترط حضور عدد معين من أعضاء مجلس الإدارة كشرط لصحة انعقاد الاجتماع ، وهو بذلك يخالف قانون الشركات المساهمة ، إذ يشترط الأخير لصحة انعقاد جلسات الجمعيات العمومية وجوب تمثيل مجلس الإدارة فى الجمعية العمومية بما لا يقل عن العدد الواجب توافره لصحة[٢] انعقاد جلساته ، وفى جميع الأحوال يجب أن يحضر الجمعية العمومية رئيس المجلس أو وكيله أو أحد الأعضاء المنتدبين للإدارة .

---

(١) مادة ٣٣ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

(٢) المادة رقم ٤٧ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ .

وأنا أميل إلى ما أخذ به المشرع التعاونى ، حتى لا يلجأ رؤساء مجالس الإدارة الذين لا يحسنون القيام بواجباتهم إلى عرقلة اجتماعات الجمعية العمومية عن طريق اختلاق الأعذار والتغيب عن حضور اجتماعات الجمعية العمومية ، مما قد يترتب عليه استحالة انعقاد الجمعية العمومية . وأعتقد أن الوعى التعاونى بين الأعضاء كفيل بأن يبرز من بين صفوفهم من يثير موضوع تغيب هؤلاء الأعضاء فإذا لم تكن هناك أعذار مقبولة ، وثبت أن هؤلاء الأعضاء لا يقدرون مسئوليات وظائفهم ، فقد يكون من الخير عدم انتخابهم مرة ثانية ، أو توجيه اللوم لمن يثبت تقصيره ، حتى يشعر — إذا كان يحترم نفسه — بأن من الأكرم له أن يستقيل .

(حـ) مراعاة الحياد :

ومن القواعد التى يجب أن يلتزمها رئيس الجلسة الحياد التام ، فإذا كان يرغب فى الإدلاء بوجهة نظره فى بعض المسائل ، فعليه أن يتنحى عن رئاسة الجلسة ويطلب من نائبه أو من أكبر الأعضاء سناً فى حالة تغيب نائبه ، رئاسة الجلسة مؤقتاً حتى ينتهى الموضوع الذى يريد الاشتراك فى مناقشته .

ويجب على رئيس الجلسة أن يلخص بين حين وآخر وجهات النظر المختلفة ، وبخاصة قبل الاقتراع ، وأن يستعين بملاحظى التصويت ومن الاستعانة بهم فى تنظيم عملية الاقتراع بصورة تحفظ نظام الاجتماع وتضمن الاستمرار فى جدول الأعمال . كما يجب عليه أن يعطى الأعضاء حق التكلم فى المواضيع التى تطرح للمناقشة ، ويطالبهم بالتركيز والتزام الوقت المحدد لهم حتى لا تطول المناقشات ويتسرب الملل إلى نفوس الأعضاء .

(ى) صحة صدور القرارات :

ويجب على رئيس الجلسة أن يراعى فى القرارات التى تصدرها الجمعية العمومية ضرورة أن يتوافر فيها موافقة الأغلبية اللازمة لصحتها ، ولكن

إذا كانت القرارات فى الجمعية العمومية السنوية والجمعية العمومية العادية تصدر بأغلبية أصوات الحاضرين ، فكيف تصدر القرارات إذا ما تساوت الأصوات ؟

يجيب القانون التعاونى على ذلك بأنه إذا تساوت الأصوات اعتبر الأمر المعروض[1] مرفوضاً أما القانون القديم فينص على أنه فى حالة تساوى الأصوات يرجح الرأى الذى ينضم إليه رئيس الجلسة[2] .

وأنا أفضل فى مثل هذه الحالة أن تعطى لأحد المؤيدين فرصة الإدلاء برأيه ، ولأحد المعارضين مثل هذه الفرصة ، ثم نطرح الأمر ثانية للتصويت، فإذا تساوت الأصوات يرجح الرأى الذى ينضم إليه رئيس الجلسة . وقد يرى البعض أن الأخذ بقاعدة ترجيح الجانب الذى يميل إليه رئيس الجلسة يعتبر استثناءاً من مبدأ ديمقراطية الإدارة ، ولكن يرد عليه بأن هذه القاعدة مشهورة ، ومعمول بها فى الحركة التعاونية فى معظم الدول . هذا إلى أن الترجيح فى مثل هذه الحالة لا يعتبر نوعاً من التمييز ، بل هو تقدير لرأى الرئيس ؛ وهو الشخص الذى أعطاه الأعضاء ثقتهم ، واعتبر بحكم رئاسته للجمعية أقدر من غيره على معرفة الصالح العام ولا شك أن هناك فرقاً كبيراً بين التمييز والتقدير .

وقد يحدث أن يمتنع بعض المساهمين الحاضرين عن الاشتراك فى التصويت ، فكيف تحتسب الأغلبية اللازمة لصحة قرارات الجمعية العمومية ؟

اختلفت الآراء فى هذا الموضوع ، فمن قائل إن العبرة بأغلبية الأصوات التى اشتركت فى التصويت ، ومن ثم لا يدخل فى حساب الأصوات التى

---

(١) الفقرة الأخيرة من المادة ٣٢ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

(٢) الفقرة الأخيرة من المادة ٧١ من القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٤٤ .

امتنع أصحابها عن الإدلاء بها ، لأنهم بهذا قد فوضوا الرأى إلى غالبية المساهمين(١) الذى أدلوا بأصواتهم .

ومن قائل إن من حضر من المساهمين فى الجمعية العمومية ثم امتنع عن التصويت يكون قد اتخذ موقفاً معيناً ، وهو عدم الموافقة على الأمر المعروض ولا تهم الكيفية التى صاغ بها عدم الموافقة ، أكانت فى صورة رفض صريح أو مجرد امتناع عن التصويت .

وأنا أعتقد أن الامتناع عن التصويت لا يتأتى فى الغالب إلا من جانب أقلية لا تريد الموافقة التامة ، أو الرفض البات ، لاعتبارات تراها وترى فى التصريح بها ما يسبب لها الحرج وما إليه من الظروف والملابسات الخاصة ، وقد يمتنع بعض الأعضاء عن التصويت لمجرد أنهم يرفضون إدخال تعديل على الاقتراح ، أو أنهم يرفضون جزءاً من الاقتراح ، وعلى ذلك فليس من الصواب القطع بأن هؤلاء الممتنعين قد فوضوا الرأى لأغلبية أصوات المساهمين الذين أدلوا بأصواتهم ومن ثم يعتبرون مؤيدين للاقتراح .

كذلك لا أوافق على أن امتناعهم عن التصويت يعتبر رفضاً للإقتراح .

والأرجح فى مثل هذه الحالة أن نقيس نسبة عدد الأصوات الموافقة أو الرافضة إلى مجموع عدد الأصوات التى حضرت الاجتماع ، ونعتبر الممتنع عن التصويت حاضراً للاجتماع ، لأنه بالفعل دُوِّن فى محاضر جلسات الجمعية حاضراً .

وعلى ذلك ففيما يتعلق بالجمعيات العمومية السنوية العادية ، نوافق على ما يشترطه القانون لصحة القرارات وذلك بأن تصدر بأغلبية أصوات الحاضرين (٢) .

(١) الدكتور محمد كامل أمين ملش (الشركات) بند ٢٤٣ ص ٣٣٦ ، ٣٣٧ مطبعة دار الكتاب العربى طبعة ١٩٥٠ .

(٢) المادة ٣٢ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

أما إذا كانت القرارات صادرة عن جمعية عمومية استثنائية، فيجب على رئيس الجلسة أن يتأكد من أن هذه القرارات قد حازت موافقة نصف عدد أعضاء الجمعية جميعها مع توافر ما يشترطه القانون من ضرورة اشتراك ثلثي أعضاء الجمعية على الأقل في الاجتماع الاستثنائي(١) .

(هـ) تدوين محضر الجلسة :

ويجب على رئيس الجلسة كذلك أن يتأكد من أن المناقشة التي دارت في جلسة الجمعية العمومية والقرارات التي اتخذتها قد دونت في دفتر محاضر جلسات الجمعية العمومية ، ثم يوقع على المحضر هو والسكرتير وأحد ملاحظي التصويت على الأقل . ويجب أن يذكر في محضر الجلسة أسماء أعضاء الجمعية الحاضرين والرئيس والسكرتير وملاحظي التصويت والقرارات الصادرة وعدد الأصوات التي حازتها(٢) . كما يجب أن تبلغ صور محاضر جلسات الجمعية العمومية إلى المراقبة المسئولة التي يقوم في دائرة عملها مركز الجمعية خلال ١٥ يوماً من تاريخ الاجتماع(٣) .

وأقترح وجوب إرسال صور محاضر جلسات الجمعية العمومية وقراراتها إلى الاتحادات الإقليمية التي تقع الجمعيات التعاونية في دائرة اختصاصها ، وبخاصة لأن القانون التعاوني قد خولها سلطة الإشراف والتوجيه والرقابة(٤) ، وذلك يتطلب أن تكون الاتحادات الإقليمية على علم تام بكل ما تصدره الجمعية العمومية من قرارات ، حتى تشمل رقابة هذه الاتحادات

(١) الفقرة الأولى من المادة ٣٣ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

(٢) المادة ٤٥ من القانون النظامي النموذجي للجمعيات التعاونية للاستهلاك .

(٣) الفقرة التاسعة من البند السابع من المادة ٩ من القرار الوزاري رقم ٩٧ لسنة ١٩٥٧ في شأن تنفيذ بعض أحكام قانون الجمعيات . ونرجو ملاحظة أنه يوجد الآن بالجمهورية العربية المتحدة عديداً من المؤسسات التعاونية والتي خولها قانون المؤسسات حق الإشراف والتوجيه والرقابة .

(٤) يرجع للمادة ٤٥ من القانون ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

تنفيذ هذه القرارات ونطمئن إلى أن أعضاء مجلس الإدارة يلتزمونها عند تصريف شئون الجمعية . أما فيما يتعلق بالتعاونيات التى تتبع المؤسسات العامة فينبغى أن تبلغ المحاضر والقرارات أيضاً إلى رئيس مجلس إدارة المؤسسة العامة التعاونية[1] .

(ب) إغراء الأعضاء بحضور الاجتماعات

سبق أن أوضحت أن التعاون يعطى أهمية كبيرة للعضو باعتباره قوام الحركة ولهذا بذل التعاونيون جهودهم لإغراء الأعضاء بحضور اجتماعات الجمعية العمومية لممارسة حقهم فى التوجيه والإشراف والرقابة ، فإن ذلك يساعد كثيراً على أن يتعرف الأعضاء بعضهم على بعض وتنشأ بينهم روابط اجتماعية تساعد على تضافر الجهود للقيام بمختلف أوجه النشاط الاجتماعى والثقافى للجمعية .

وأعتقد أنه يمكن إغراء الأعضاء بحضور اجتماعات الجمعية العمومية إذا ما توافرت مع التنظيم الجيد للاجتماعات — العوامل الآتية :

أولا — تلافى عيوب التشريع :

فقد حاول المشرع التعاونى فى مصر أن يغرى الأعضاء على حضور اجتماعات الجمعية العمومية ، فنص على أنه فى حالة ما إذا لم يتوافر حضور $\frac{١}{١٠}$ عدد الأعضاء فى الاجتماع الثانى الذى يعقد عقب تأجيل الاجتماع

---

(١) تنفيذاً للمادة ١٦ من القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ ، وذلك فى المسائل الآتية :

ا — اللوائح والهيكل التنظيمى .

ب — الميزانية التقديرية .

ج — برامج الاستثمار والعمالة .

د — برامج التمويل والإنتاج والتصدير والتسويق . ولكون هذه القرارات نافذة لصدور قرار مجلس إدارة المؤسسة فى شأنها وله سلطة تعديلها وعليه أن يصدر قراره ويبلغ إلى الجمعية خلال ٣٠ يوماً من تاريخ وصول الأوراق إلى رئيس مجلس الإدارة وإلا اعتبرت هذه القرارات نافذة .

الأول للجمعية العمومية السنوية لعدم حضور الأغلبية المطلقة للأعضاء ، بحيث لايقل عدد الحاضرين عن خمسة أعضاء تضاف فوائد الأسهم والعائد فى هذه السنة للمعونة الاجتماعية .

وأعتقد أن المشرع التعاونى قد جانبه التوفيق فى هذا ، لأنه حمل البعض عقوبة لايستحقها ، وربما يستحقها البعض الآخر الذى أهمل فى أداء واجبه ، وإلا فما هو ذنب من يحضر الاجتماع من حيث المبدأ — مهما قل عدده — حتى يحرم من حقه فى الحصول على فائدة رأس المال الذى اكتتب به ، ومن حقه فى عائد معاملاته مع الجمعية إذا لم يكتمل العدد الذى حدده القانون ثم إن عدم حضور البعض الآخر قد يكون راجعاً إلى عدم كفاية أعضاء مجلس الإدارة فى بذل الجهود التى تكفل حضورهم أو قد يكون ذلك راجعاً لضعف الوعى التعاونى بين الأعضاء ، ولاشك أن تبعة هذا الضعف تقع على عاتق الأجهزة التعاونية العليا ، كالاتحادات الإقليمية ، والاتحاد العام ، والمؤسسات العامة التعاونية ، فضلا عن أعضاء مجالس الإدارة فى هذه الجمعيات .

ومن ناحية أخرى نجد رأس المال فى الجمعيات التعاونية يعتبر أجيراً يتقاضى أجر خدمته ، لحرمانه من هذا الأجر يعتبر انتهاكا لمبدأ العدالة هذا إلى أن ذلك يحد من إقبال الأعضاء القادمين على الاشتراك فى مزيد من الأسهم ، وبذلك يضعف التمويل وهو ما تبذل الحركة التعاونية أقصى جهودها فى العمل على تلافيه .

لذلك أرى أن يعدل المشرع التعاونى القانون بحيث يفصل بين رأس المال والمعاملات . فرأس المال يجب أن يحصل على حقه فى الفائدة — فى حالة تحقيق الفائض — مهما كانت الظروف والأحوال ، أى سواء توافرت الأعداد اللازمة لصحة الانعقاد أم لم تتوافر . أما فيما يتعلق بالعائد ، فإذا لم يتوافر العدد القانونى ، أضيف نصفه فقط للمعونة الاجتماعية ، ويحصل

العضو المتعامل على النصف الآخر ، وبذلك نشعره بالمزايا التى تعود عليه من انضمامه للجمعية كما نشعره بالحرمان من بعض هذه المزايا نتيجة لتقصيره فإن العضو المقصر سيتساءل عن السبب فى عدم حصوله على النسبة التى حصل عليها زميله الذى حصل على حقه كاملا ، فتتهيأ الفرصة لإفهامه سبب ذلك ، فيعمل على تلافيه فى المستقبل بالمواظبة على حضور الاجتماعات .

ثانياً — إدخال شىء من البهجة على الاجتماع :

ومن المفضل أن تحاول الجمعيات التعاونية إدخال شىء من البهجة فى اجتماعات الجمعية حتى لا يقتصر الأمر على نظر المواضيع المالية الجافة ، فتدعو مثلا أحد المتكلمين البارزين والمحببين إلى الجمهور إلى الكلام فى نهاية الاجتماع ، ولا بأس من تقديم بعض البرامج الترويحية عقب الانتهاء من جدول الأعمال وتقديم بعض المرطبات إن أمكن ذلك .

ويا حبذا لو استطاعت الجمعيات التعاونية أن تلجأ إلى بعض ما لجأت إليه زميلاتها فى السويد لإدخال البهجة والسرور فى نفوس الأعضاء ، إذ تلجأ الجمعيات هناك فى هذه المناسبة إلى توزيع بعض الهدايا التى تنفع ربات البيوت ، فتقوم مثلا بتوزيع [1] « الترمومترات » التى تلزم لهن لمعرفة درجة الحرارة اللازمة لنضج الأطعمة ، إلى غير ذلك من الهدايا النافعة . . . فإن مثل هذه الأشياء البسيطة لها تأثير محبب فى إقبال الأعضاء على حضور الاجتماعات .

---

(١) يروى « بول جرير » أن من المشاكل التى تعانيها الجمعيات التعاونية فى بريطانيا قلة عدد الذين يحضرون اجتماعات الجمعية العمومية — ويستطرد قائلا إن هذا غير موجود فى السويد فمثلا يحيط بمدينة استكهلم ١٢٠ حياً يبلغ عدد من يحضرون اجتماعات الجمعية العمومية ٢٥٠٠٠ وفى العادة يعرض فيلم أو مسرحية أو حفلة موسيقية بالإضافة إلى جدول الأعمال ، هذا فضلا عن توزيع بعض الهدايا النافعة .

Co-operatives. The British Achievement by : Paul Greer Harbers and Brothers Publishers, New York, 1955.

مجلس الإدارة :

تنص القوانين التعاونية على أن يكون لكل جمعية تعاونية مجلس إدارة يدير شئونها .

ويلاحظ أن بعض المشرعين التعاونيين يضعون حداً أعلى لعدد[١] أعضاء مجلس الإدارة فى الجمعيات التعاونية . . والأفضل عندى أن تختار كل جمعية عدد أعضاء مجلس إدارتها وفقاً للظروف المحيطة بها بحيث تتوخى العدد الذى تراه مناسباً ومعيناً على تحقيق الأهداف التى ترجوها ، ولاشك أنها ستأخذ فى الاعتبار عند تحديد هذا العدد حجم الجمعية ونشاطها ، ومدى قدرات أعضاء مجلس إدارتها وخبراتهم ومدى تفرغهم واستعدادهم لمنح الجمعية ما يكفيها من الوقت ، وما إلى ذلك مما يطمئنها إلى أن تكوين المجلس قد تم على الوجه الذى تتوافر فيه لدى الأعضاء المعرفة الشاملة والخبرة التامة بالجمعية ووظائفها الرئيسية .

ونرى من الأصلح كذلك أن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة متناسباً مع نشاط الجمعية لأن قلة عدد أعضاء مجلس الإدارة قد تؤدى إلى إثقال

---

(١) تختلف القوانين التعاونية التى تطبق فى الولايات المتحدة الأمريكية فى ولاية عنها فى الأخرى من حيث تحديد عدد أعضاء مجلس الإدارة فى الجمعيات التعاونية بها – فبعضها يضع حداً أدنى كولاية مونتانا وولاية أوريجون — فإن عدد أعضاء مجلس الإدارة فى جمعيات كل منهما لا يقل عن ثلاثة . كذلك ولايات مينيسوتا وويسكنسن وأيوا — فإن عدد الأعضاء فى الجمعيات لكل منها لا يقل عدده عن خمسة أعضاء . وبعض الولايات تنص قوانينها على حد أعلى لأعضاء مجلس الإدارة كولاية سوث كارولينا – فإن عدد أعضاء مجلس الإدارة فيها لا يزيد عن تسعة أعضاء .

هذا وينص القانون التعاونى فى الجمهورية العربية المتحدة على أن يكون لكل جمعية تعاونية مجلس إدارة يدير شئونها ويؤلف من ثلاثة أعضاء على الأقل تنتخبهم الجمعية العمومية بالاقتراع السرى من بين الأعضاء طبقاً لأحكام نظام الجمعية . ويرجع القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

كاهلهم بأعباء كثيرة ترهقهم أو تكون فوق قدرتهم ، فيلون من نتائج ذلك إصدار قرارات تنقصها الدراسة الكافية .

كذلك زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة عن احتياجات الجمعية تؤدى إلى بطء الإجراءات وعرقلة نشاط الجمعية ، لأن مناقشات الموضوعات تستغرق وقتاً طويلا فى المجلس قبل أن يتخذ قرارات فى شأنها .

والأفضل أن تنص القوانين النظامية للجمعيات على ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة عن خمسة [١] أعضاء ، وألا تزيد عن أحد عشر عضواً ، وذلك لعدة أسباب ، منها أن الجمعية عند تأسيسها تكون فى حاجة ماسة إلى الاستعانة بخبرات الكثيرين لإعداد البحوث التى يتقرر فى ضوئها القيام بتأسيس الجمعية أو الاحجام عن ذلك . وهذه البحوث قد تكلف الجمعية كثيراً إذا استعانت بمكاتب البحوث المتخصصة ، ولهذا يكون من الخير لها أن تضم الراغبين من ذوى الكفايات إلى عضوية اللجنة التأسيسية للمعاونة فى إعداد هذه البحوث ، هذا إلى أن الناس إذا فهموا الرسالة السامية للمجتمع التعاونى فسوف يسودهم الاعتقاد بأن الانتماء إلى عضوية مجلس الإدارة فى الجمعيات الناجحة شرف يضفى على صاحبه الاحترام

(١) نحب أن نوضح أن هذا الرأى أخذت به اللجنة العامة للمؤتمر التعاونى الأول للفلاحين فى الجمهورية العربية المتحدة والذى يتشرف المؤلف بعضويتها حيث قررت بجلستها المنعقدة فى ٣/١٠/١٩٦٦ الموافقة على ما قررته لجنة البنيان التعاونى المنبثقة عن اللجنة العامة من حيث جعل الحد الأدنى لعضوية المجلس خمسة أعضاء لمواجهة الأعباء الجديدة التى أضافها القانون رقم ٥٢ لسنة ١٩٦٦ بتعديل قانون الإصلاح الزراعى والقانون رقم ٥٣ لسنة ١٩٦٦ بإنشاء لجان الفصل فى المنازعات الزراعية الذى نص على تمثيل مجلس إدارة الجمعية بعضو فى لجنة وعلى ضرورة حضور الرئيس أو من يمثله ممثلا للجمعية فى كل منازعة والذى عهد إلى السكرتير باختصاصات محددة فى إجراءات قيام المنازعات ، كما رأت اللجنة أن تشكيل المجلس من ثلاثة أعضاء يجعل اجتماعه صحيحاً بحضور عضوين فقط وهذا يتنافى مع مفهوم القيادة الجماعية خصوصاً عند احتمال اختلال وجهة النظر عند هذين العضوين أثناء بحث المسائل الواردة بجدول الأعمال بإصدار القرارات .

العام ومن ثم يكون التسابق على هذا المجال للقياس بعمل إيجابى فى البنيان الاقتصادى والاجتماعى للدولة . فيتقدم عدد غير قليل من ذوى الخبرات ليشاركوا فى تحمل أعباء عضوية مجالس إدارة الجمعيات ، ومن الخير الانتفاع بثمرات هذه الخبرات على اختلافها ، ومن ثم نعتقد أن التطبيق العملى يتطلب أن لا يقل عدد أعضاء مجلس الادارة فى الجمعيات التعاونية عن خمسة ، وأن لا يزيد عن أحد عشر لإمكان تمثيل مختلف الكفايات بالمجلس ، ونفضل أن لا يصل عدد أعضاء المجلس إلى الحد الأقصى إلا إذا اتسع نشاط الجمعية حتى أصبح يرهق أعضاء مجلس الإدارة . فإننا فى هذه الحالة لا نخشى أن تنبعث بين صفوف أعضاء مجلس الإدارة — فيما إذا زادوا عن سبع أو تسع — عوامل التضارب فى المصالح كما يخشى المشرع التجارى من وقوع ذلك فى الشركات المساهمة ، لأن الجمعيات التعاونية لا تصادف فى تكوينها ما تصادفه الشركات المساهمة نتيجة وجود طبقة من كبار المساهمين ذوى المصالح الاستغلالية بل إن المجتمع التعاونى على وجهه السليم ، تنتفى فيه الدوافع الشخصية أو الاستغلالية ، ويقوم على التعاون والمساواة والعدالة الفعلية ، ومن ثم يفترض فيمن يقومون بأداء رسالته أو خدمته البعد عن المصالح الشخصية .

ومن حيث إن عدد أعضاء مجلس الإدارة سيكون متناسباً مع نشاط الجمعية فلا يخشى أن ينجم عنه ازدياد أعباء الجمعية ، لأن كل عضو فى المجلس سيكون له فى هذه الحالة عمل يؤديه وسيتقاضى كل منهم مكافأته فى حدود النسب التى قررها القانون ، وهى لا تزيد فى مجموعها عن ١٠٪[1] من صافى الربح فى مصر ، وقد يكون فى هذا ما يدفعهم إلى زيادة بذل الجهود للعمل على نجاح الجمعية وتقدمها بدافع الأمل فى أن تحقيق الجمعية من الأرباح ما يجعل المكافآت التى يتقاضونها متناسبة مع الجهد الذى يبذلونه .

(١) المادة ٣ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

اختصاصات مجلس الإدارة :

قلنا إن المهمة الأساسية لأعضاء مجلس الإدارة هى إدارة الجمعية بقصد تحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية لأعضائها ، لأنهم يعتبرون فى نفس الوقت عملاءها ، وتتلخص اختصاصات مجلس الإدارة فيما يأتى[1] :

أولا — تحديد الأغراض أو الأهداف التى أقيمت الجمعية من أجلها ووضع السياسات البعيدة المدى التى تراها كفيلة بتحقيق هذه الأهداف ، واتخاذ ما يمكن اتخاذه من وسائل لمواجهة احتياجات الجمعية فى المستقبل والتأكد من ضمان نجاحها وازدهارها .

ثانياً — وضع خطة سليمة للتنظيم تتيح للجمعية وأقسامها وفروعها أن تؤدى وظائفها بأكبر قدر ممكن من الكفاية ، لتحقق الأهداف التى تتطلع إليها .

ثالثاً — وضع ذوى الكفايات فى المناصب الرئيسية حتى يقوى الشعور بالاطمئنان إلى سلامة الجهور التى تبذل لتنفيذ سياسة الجمعية .

رابعاً — اتباع وسائل فعالة للرقابة تخول الإدارة العليا مسئوليات وسلطات تحررها من التفاصيل غير الضرورية ، وتضمن لها الحصول على نتائج مرضية ، وسنتحدث فى كل موضوع من هذه الموضوعات فيما يلى :

وضع السياسات وتوضيح الأهداف :

عندما تفكر جماعة من الجماعات فى تأسيس جميعة تعاونية ، يجب أن تضع نصب أعينها الأمل فى التوسيع وارتياد آفاق جديدة غير المجال الذى بدأت نشاطها منه ، فإن ذلك فوق أنه يخدم أعضاء الجمعية يخدم الفكرة

---

(١) يرجع فى ذلك إلى كتاب :
Top Mangement Organization and Control by : Paul E. Holden, Lounsbury S. Fish and Hubert E. Smith, Mac Graw-Hill Book Company, Inc. 1951. New. York.

التعاونية ، لأنها تهدف إلى تمكين المستهلك من السيطرة على جميع عوامل الانتاج بطريق الاشتراك الاختيارى ، هذا إلى أن وضع السياسات المقبلة إذا كان صادراً عن دراسة وافية ، فإنه يسهل على الجمعية أمر تحقيقها وتنفيذها ، ولكن الملاحظ عندنا — مع الأسف — أن أغلب الجمعيات التعاونية القائمة يعوزها وضع الخطط الدقيقة لأعمالها ، وتوضيح أهدافها سواء فى ذلك الأهداف القريبة أو الأهداف البعيدة .

ومن ثم نرى أن تضع الجمعية كل سنة خطة تفصيلية لنشاطها الذى تنتوى القيام به خلال العام المقبل ، على أن يحدد العام بالفترة التى تقع بين موعدى انعقاد الجمعية العمومية ، ويجب أن تشمل هذه الخطة إيرادها ومصروفاتها والتحسينات والتغيرات المحتملة كل عام ، ثم إن هذه الخطة التى تهدف إلى تحقيق الأهداف القريبة يجب أن تتلاءم وتتناسق مع الخطة التى ترمى إلى تحقيق الأهداف البعيدة المدى ، وبخاصة فيما يلى :

١ — التغيرات الرئيسية فى السوق .
٢ — التغيرات المحتملة فى نوع الإنتاج .
٣ — الصعوبات التى قد تعترض الإنتاج التوسع فيه .
٤ — الاحتياجات المالية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

وعلى أعضاء مجلس الإدارة حينما يضعون الخطة لتحقيق أهداف الجمعية البعيدة المدى أن تكون هذه الخطة من المرونة بحيث تسمح بإدخال التعديلات اللازمة إذا اقتضت الظروف ذلك .

ومن الأسس السليمة التى تبنى عليها الخطة البعيدة المدى ، أن تكون القرارات التى تصدر والخطط القصيرة الأجل التى توضع بمثابة جزء من السياسات البعيدة المدى ، بمعنى أن ما يتم تنفيذه فى كل عام ينبغى أن يكون

لبنة فى صرح الهيكل العام الذى تسعى الجمعية إلى إقامته ، وهكذا يضطر نمو التنفيذ مع توالى الأعوام حتى يكمل تحقيق الأهداف فى المدى البعيد المرسوم .

ومن القواعد العامة فى ذلك أن توضع الخطة المقترحة للمستقبل على أساس جملة الخدمات المنتظرة ، وأن يؤخذ فى الاعتبار دقة التنبؤ بالأحوال الإقتصادية بوجه عام ، وهذا ما يدل على أهمية الخبرة والدراسة والثقافة المالية والاقتصادية بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة ، فإن البعض يعتمد فى تقدير الخدمات المنتظرة على الخبرة السابقة ، والبعض الآخر يعتمد على بعض الطرق الإحصائية والاقتصادية . . . وهكذا يجب عند انتخاب أعضاء مجلس الإدارة ملاحظة هذه الاعتبارات حتى تتأكد الجمعية من أنها ستحقق أهدافها على خير وجه ، ومع ذلك لا يمكن أن يتسنى له ذلك إلا إذا اتسع وقت الأعضاء للعمل على وضع هذه السياسات .

وضع سياسة سليمة للتنظيم :

التنظيم هو الإطار الذى توضع داخله الإدارة ، ويمكن تعريفه بأن جميع المسئوليات التى يتحملها رجال الادارة والعلاقات التى تنشأ عن تحمل هذه المسئوليات ، فأساس التنظيم هو تحديد المسئوليات وتوضيحها ، وبيان العلاقات بين من يتحملونها ، وذلك يكون بواسطة خرائط تنظيمية[1] . فإن أعضاء مجلس الإدارة مهما بلغت دقتهم لا يستطيعون أن يؤدوا وظائفهم بكفاية تامة دون أن يستعينوا بخطط تنظيمية سليمة مدروسة ، ترسم فيها السياسة بعيدة المدى على أن تكون هذه السياسة من المرونة بحيث تسمح بإجراء التغيرات اللازمة كلما تطلبت الظروف ذلك ، فإن وجود مثل هذه

---

(١) The Principles and Practice of Management, by : E.F.L. Brech and others, 1953, Longmans, Green and Co., p. 25.

الخطط يحول دون الارتجال فى اتخاذ قرارات قد تحقق للجمعية فائدة عاجلة فى أمد قريب ، ولكنها لا تتفق مع الأهداف البعيدة المدى ، وهذا ما يجعل من الخطأ تنفيذها ، ثم إن غياب مثل هذه الخطط كثيراً ما يؤدى إلى تكرار وقوع الأخطاء فى التنظيم وفى ظل هذه الظروف يندر أن تتحقق التحسينات الأساسية .

ومن الوسائل التى يجب أن تلجأ إليها الجمعيات فى التنظيمات الاستعانة بخرائط التنظيم الادارى للجمعية كلها ، وما يلحق بها من خرائط فرعية للأقسام والفروع إذا كان للجمعية أقسام وفروع ، وذلك لأن مثل هذه الخرائط تعتبر الخطوة الأولى لتفهم سياسة التنظيم ، كما أنها تدل على سلامة إدارة المنشأة ، لأنه إذا لم توجد مثل هذه الخرائط ساد الغموض والارتباك علاقات أعضاء مجلس الادارة بعضهم ببعض ، وعلاقاتهم بمدير الجمعية ورؤساء الأقسام والفروع .

ويجب أن تؤيد خرائط التنظيم الإدارى بمواصفات مكتوبة تحدد المطالب الرئيسية لكل مرحلة من مراحل الإدارة ، وبعبارة أخرى تحدد المطالب الرئيسية للأقسام واللجان . ولكل وظيفة رئيسية . فإذا فهم كل فرد فى الجمعية دوره فى إدارتها فهما تاماً ، أمكنه أن يكرس جهوده لوظيفته وتجنب العمل المزدوج ، أو العمل فى أغراض متضاربة كما هو الشأن الغالب فى كل عمل لا يحكمه توضيح التنظيم . ثم إن هذه المواصفات المكتوبة يجب أن تحتوى على وصف دقيق لجميع الوظائف والقوانين والمسئوليات والعلاقات بين من يتحملونها ، وحدود سلطة كل منهم ووسائل قياس أداء كل منهم لوظائفهم .

وفى ذلك يقول Brech أنه قد يوجد من يرى أنه ليس هناك داع لوجود هيكل تنظيمى Organization Structure مادام القائمون على إدارة

المنشأة يعرفون الدور الذى يقوم به كل منهم فى إدارتها ، ويتعاونون جميعاً فى سبيل ذلك ثم يستطرد فيذكر أن التجربة أثبتت خطأ هذا الرأى الشائع حتى فى حالة الوحدات الصغيرة Small Units . ثم يعود فيقول إننا نكرر ونكرر أن مصاعب المتاجرة والإدارة ترجع إلى ضعف التنظيم ، إما الأخطاء التى تحدث عند تحديد الاختصاصات والمسئوليات والعلاقات بين من يتولونها ، وإما لغياب مثل هذه الخطة التى يسترشد بها المسئولين كما هو الكثير الغالب ، ولاشك أنه فى مثل هذه الحالات ، يتراكم العمل ، ويحدث الازدواج فى الجهود ، وترتكب الأخطاء نتيجة لعدم الفهم ، هذا فضلا عن أن كثيراً من الأشياء المهمة لانجد من يقوم بها نظراً لعدم وجود شخص مسئول عنها[1] .

كل ذلك يرجع إلى عدم تقدير أهمية التنظيم واعتباره الإطار الذى توضع داخله الإدارة فإنه بدون هذا الإطار لا يمكن أن تكون الإدارة سليمة وفعالة .

والتنظيم وثيق الصلة بالسياسة التى تسير عليها الجمعية ، فلا يمكن تحديد المسئوليات إلا إذا عرفت السياسة ، ذلك لأن السياسة تبين ما يجب عمله ، والتنظيم يضع الخطط العريضة للعمليات الضرورية التى يقوم عليها تنفيذ هذه السياسة ، فيوضح أهداف الجمعية وأغراضها وكيفية تحقيقها ، والوسائل التى يمكن قياس النتائج بواسطتها ، وتوزيع المسئوليات يفيد فى وضع الخطط التفصيلية للعمل ووسائل تنفيذ هذه الخطط ، كما يفيد فى تحقيق التناسق لأن كل فرد إذا عرف الوظيفة التى يؤديها ، والعلاقات بينه وبين المسئوليات المختلفة ، كان لذلك أثره فى تحقيق التناسق بين من

---

(١) The principles and practice of Mangement Longman's Green and Company London. 1953, p. 34.

يتحملون هذه المسئوليات ، وفى رفع الروح المعنوية بين مختلف الأفراد وتحقيق التعاون بينهم ، وإثارة الرغبة عندهم فى بذل جهود أكثر .

قد يقال إن التنظيم وحده لا يحقق كل هذه المزايا ، ولكنه دون شك الأساسى فى تحقيقها .

وضع ذوى الكفايات فى المناصب الرئيسية :

ومما يقع على عاتق مجلس الإدارة العمل على شغل الأماكن الرئيسية فى الجمعية بذوى الكفايات من المتخصصين القادرين ، فإن هؤلاء سيقع على كواهلهم عبء المشاركة فى تنفيذ الخطط التى رسمتها الجمعية لتحقيق أهدافها القريبة والبعيدة ، ولهذا يجب وضع نظام للأجور والمرتبات يراعى فيه ما تدفعه المنشآت الأخرى المماثلة .

كذلك يجب وضع برنامج شامل لتدريب العمال والموظفين للارتفاع بمستوى كفايتهم ، واستكمال أوجه النقص فى معلوماتهم ، وبذلك يسير العمل طبقاً لسياسة ثابتة موحدة تحول دون الفوضى وبعثرة الجهود ، وتقضى على عوامل المحسوبية والوساطات ، فإن هذه العوامل كثيراً ما تكون سبباً فى تعيين من لا يحسنون القيام بأعباء وظائفهم ، ثم ينعكس أثر ذلك على الجمعية فيهبط مستوى كفاية نشاطها وخدماتها ، مما يكون سبباً فى انفضاض كثير من الأعضاء عنها .

وسائل فعالة للرقابة :

ويجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على وضع وسائل فعالة للرقابة تشمل كل أوجه نشاط الجمعية . وتضمن تحقيق نتائج يمكن الاطمئنان إليها والرضا عنها ، والأساس السليم للرقابة هو جمع الحقائق

وتقدير قيمتها داخل نطاق الجمعية أو خارجها(١) .

ويجب الاستعانة عند وضع مثل هذه الخطة بذى الكفايات من الموظفين وغيرهم ، ولا بأس أن تشترك مع هؤلاء لجان فنية من الأجهزة التعاونية المتخصصة ، كالاتحاد التعاونى ، أو المؤسسة التعاونية أو جمعية الجملة ، ويجب عند وضع مثل هذه الخطة للرقابة أن تكون مفهومة ، وأن تغطى أوجه النشاط المختلفة بالجمعية حتى تحقق الأهداف المرجوة منها .

ونحن نرى أنه لضمان تحقيق الرقابة ، يجب أن توضح سياسات الجمعية كتابة وبدقة ثم توزع على المختصين ، ثم تراجع من وقت لآخر لإدخال ما يعن من تعديل حتى تتمشى مع التطورات المستمرة ، ويمكن أن نصل إلى ذلك عن طريق كتيب بشرح سياسة الجمعية شرحاً تاماً تضعه هيئة من المختصين فى الجمعية ، ويستعان فى وضعه بالأجهزة الفنية المختصة فى كل من المؤسسة التعاونية العامة والجمعية المركزية والاتحاد التعاونى وإدارة التعاون ، وكما ذكرنا وكررنا يجب أن تكون هذه الخطة من المرونة بحيث تتطور مع تقدم الجمعية واتساعها ، ثم توضع الوسائل الفعالة للرقابة على المنظمة بأكملها ؟ وعلى الأشخاص المسئولين بحيث تتأكد الجمعية من أنها وضعت ذوى الكفايات فى المراكز التى يستحقونها وينهضون بتبعاتها وأعبائها .

وهكذا يتبين أن وضع السياسات للجمعية يتطلب دراسات وافية من أشخاص يجدون من سعة الوقت ما يمكنهم من معرفة الوظائف التى تتطلبها هذه السياسات ، هذا يتطلب من لجنة المؤسسين بادىء ذى بدء أن تستعين بمن تشاء من الأجهزة الفنية المتخصصة فى المنظمات التعاونية العليا ،

---

(١) لمعرفة خطة الرقابة التى يجب على أعضاء مجلس الإدارة وضعها أو التأكد من وجودها يرجع إلى الصفحات ٦٠ — ٦٤ من هذا الكتاب .

وأن تكون لجاناً فرعية لدراسة مختلف الوظائف واقتراح السياسات التنظيمية على أن يكون بعض أعضاء مجلس الإدارة فى هذه اللجان ، ثم يكون على لجنة المؤسسين بين ذلك أن تنسق المقترحات المختلفة وتضعها فى خطة واحدة[1] .

الإدارة العليا فى تعاونيات الجملة :

ومن الصعوبة بمكان تحقيق الإدارة الديمقراطية فى جمعيات الجملة ، لأنه إذا أعطى لكل جمعية صوت واحد فى الجمعية العمومية وهى التى تملك السلطة العليا ، كان معنى هذا أن تتساوى الجمعيات الكبيرة مع الجمعيات الصغيرة وإذا كان التصويت يعتمد على حجم المعاملات التى تجريها جمعيات التجزئة الأعضاء مع جمعية الجملة فإن معنى هذا أن تكون للجمعيات الكبيرة غالبية الأصوات ، وكذلك يكون الأمر حين يعتمد التصويت على عدد

---

(١) وافقت اللجنة العامة للمؤتمر التعاونى الأول للفلاحين بجلستها المنعقدة فى ١٩٦٦/١٠/٣ على شروط عضوية مجالس إدارة الجمعيات التعاونية الزراعية فى هذه المرحلة الانتقالية بحيث تتوافر فى العضو ما يلى :

١ — أن يكون مواطناً صالحاً كامل الأهلية السياسية والمدنية وعضواً عاملا بالاتحاد الاشتراكى العربى .

٢ — أن يختاره الاتحاد الاشتراكى — بمراعاة أن تتوافر فيه صفات القيادة بجميع عناصرها .

٣ — أن تكون مهنته الزراعة وإقامته الدائمة بمنطقة عمل الجمعيات وألا يتجاوز ملكيته وحيازته ٢٥ فدان هو وزوجته وأولاده القصر .

٤ — أن يكون ملماً بالقراءة والكتابة .

٥ — ألا يكون من رجال الإدارة .

٦ — ألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية أو بعقوبة الحبس فى جريمه مخلة بالشرف والأمانة .

الأعضاء فى كل جمعية ، فإن هذا أيضاً يعنى أن الجمعيات الكبيرة سيكون لها الحظ الأوفر فى الأصوات(١) .

ثم إنه إذا تساوت الجمعيات صغيرها وكبيرها فى التصويت فى الجمعيات العمومية ، فإن ذلك يؤدى إلى سيطرة الجمعيات الصغيرة نظراً لكثرة عددها فى الغالب ، وقد لا تكون هذه الجمعيات على جانب كبير من حسن التنظيم والإدارة ، فلا يكون من المصلحة توليها مقاليد الإدارة فى جمعيات الجملة ، هذا إلى أن نشاطها قد يكون محدوداً لا يمتد إلى الآفاق التى ترتادها الجمعيات الكبيرة ، ومن ثم تعوزها الخبرة وعدم القدرة على الإحاطة الشاملة بمختلف أنواع السلع والخدمات التى تحتاج إليها الحركة ، وبذلك تشعر الجمعيات الكبيرة أن مصالحها قد أهدرت ، وأن هذا يتنافى مع العدالة التى تستهدفها الحركة التعاونية فى نشاطها .

والعكس صحيح أيضاً ، إذا كان التصويت يعتمد على حجم المعاملات التى تجريها جمعيات التجزئة ، الأعضاء مع جمعيات الجملة ، أو كان يعتمد على عدد الأعضاء فى كل جمعية من جمعيات التجزئة ، فإن هذا يؤدى إلى سيطرة الجمعيات الكبيرة ، ومعنى هذا وقوع ما تخشاه الجمعيات الصغيرة من عدم تمثيلها والاهتمام بمصالحها .

لذلك تلجأ بعض جمعيات الجملة فى سبيل التغلب على هذه الصعاب إلى أن تنص فى قوانينها النظامية على منح الجمعيات صغيرها وكبيرها صوتاً واحداً لكل منها باعتبارها عضواً فى جمعية الجملة ، وتمنحها أصواتاً إضافية تتناسب مع عدد أعضائها ، أو مع قيمة معاملاتها كما يلجأ البعض الآخر إلى النص على حد أعلا من الأصوات يجب ألا تتعداه الجمعية مهما

---

(١) Lionel Smith. Corden and Gruise O'Brien. Co-operation in Many Lands. (Manchester, England); Co-operative Union. 199, p. 197.

بلغت قيمة معاملاتها ، وهذا أقرب إلى العدالة وإلى التوفيق بين وجهات النظر .

وقد طبقت الجمعية التعاونية الانجليزية لتجارة الجملة فى بادىء أمرها ، قاعدة أن يكون لكل جمعية من الجمعيات الأعضاء صوت واحد بصفتها عضواً ، على أن يضاف إليه عدد آخر من الأصوات طبقاً لعدد الأعضاء الذين ينتمون إليها . وقد فشلت الجمعيات الصغيرة عام ١٨٦٨ حين حاولت أن تطبق جمعية الجملة قاعدة لكل جمعية صوت واحد(١) .

وفى عام ١٩٢١ تغيرت قواعد التصويت التى كانت التى تسير عليها الجمعية التعاونية الانجليزية لتجارة الجملة ، فأصبح لكل جمعية من الأعضاء صوت واحد بصفتها عضواً ، يضاف إليه عدد من الأصوات يتناسب مع قيمة معاملاتها(٢) ، فيكون للجمعيات صوت إضافى عن العشرة آلاف جنيه انجليزى الأولى من معاملاتها فى العام المنصرم ، وصوت إضافى آخر عن كل معاملات تبلغ قيمتها عشرين ألفاً من الجنيهات الانجليزية(٣) .

وقد اتبعت الجمعية التعاونية الاسكتلندية لتجارة الجملة مثل هذا الطريق منذ إنشائها ، فلكل جمعية من الجمعيات الأعضاء لها صوت واحد باعتبارها عضواً ، وتعطى أكبر الجمعيات المتعاملة فى العام المنصرم خمسين صوتاً

---

(١) Percy Redfern; The Story of the C.W.S. Manchester, Eng. The Co-operative Wholesale Society Ltd., 1913, pp. 46-47.

(٢) Percy Redfern; The New History of C.W.S. London. T.M. Dent & Sons, Ltd. 1938, pp. 244-245.

(٣) تغيرت هذه النسبة حديثاً فأصبح للجمعيات المحلية المشتركة فى جمعية الجملة الانجليزية صوت إضافى عن ما قيمته ١٢٫٥٠٠ ج . ك معاملاتها — وصوت إضافى آخر عن كل مشتريات بعد ذلك قيمتها ٢٥٠٠٠ ج . ك .

يرجع إلى : Ibrahim A. Himelmy, The Development and Organization of The Scottish Co-operative Movement. 1955, p. 272.

إضافياً ، ثم تعطى بقية الجمعيات الأعضاء على معاملاتها عدداً من الأصوات يتناسب مع ما خص الصوت من معاملات بالنسبة لأكبر الجمعيات المتعاملة[١] .

وفى الجمعية التعاونية السويدية للجملة Ko-operativa Forbundet كان يسمح للجمعيات المحلية أن توفد مندوباً عنها إلى المؤتمر — وهو السلطة العليا للجمعية الجملة — باعتبارها عضواً ، وعدد آخر من المندوبين على أساس مندوب لكل ٥٠٠ عضو بحيث لا يزيد عدد المندوبين الإضافيين عن نسبة مندوب واحد ٢٠٠٫٠٠٠ كرونر[٢] .

وقد رؤى أخيراً أن استمرار الأخذ بهذه القاعدة ، سيؤدى إلى أن يزداد المندوبين إلى حد أن يصبح اجتماعهم غير مجد ، فأوقف منذ عام ١٩٥٠ تمثل الجمعيات المحلية تمثيلا مباشراً ، وحدد عدد المندوبين الذى يتكون منهم المؤتمر بأربعمائة مندوب ، وتقرر أن تقرر المؤتمرات الإقليمية بانتخاب المندوبين أثناء اجتماعاتهم فى الربيع[٣] .

الجمعية التعاونية للاتجار بالجملة :

كان يوجد عندنا فى مصر حتى عام ١٩٦٣ الجمعية التعاونية للاتجار بالجملة[٤] ، وقد أخذت هذه الجمعية بقاعدة منح كل جمعية من الجمعيات

---

(١) Consumers, Co-operation in Great Britain, A.M. Carr. Saunders, P. Sargant Florence Robert Peers, George Allen and Union Ltd.

(٢) Consumers, Co-operation in Sweden, by : Anders Hedberg. National Co-operatives, New York, By : Special Agreement with Co.

(٣) Co-operative Sweden To-day, By : J.W. Ames. Co-operative Union Ltd. Manchester 1956, p. 27.

ونرجو ملاحظة أن عدد المندوبين الذين يتكون منهم المؤتمر الآن صار ٤٠٢ مندوباً .

(٤) صدر قرار رئيس مجلس إدارة المؤسسة المصرية التعاونية الاستهلاكية رقم ٥٠ لسنة ١٩٦٢ بحل الجمعية التعاونية للاتجار بالجملة بالقاهرة ، ونص فى هذا القرار على أن يتولى الاتحاد التعاونى لمحافظة القاهرة عملية التصفية ، وطبقاً للخطة التي وضعتها المؤسسة ، فإن نصيب التعاون =

الأعضاء صوتاً باعتبارها عضواً ، ومنحها أصواتا إضافية على أساس معاملاتها خلال العام ، بحيث لاتزيد هذه الأصوات عن ثلاثة .

وفيما يلي الخطوات التي كانت تتبعها جمعية الجملة المصرية لانعقاد جمعيتها العمومية .

الاجتماعات الإقليمية :

نص القانون النظامى لجمعية الجملة على عقد اجتماع سنوى من ممثلى جميع الجمعيات التعاونية الأعضاء فى كل محافظة ، كما نص على أن تصدر الدعوة لانعقاد الاجتماعات الإقليمية السنوية من رئيس مجلس إدارة الجمعية للاتجار بالجملة وأن يختار الممثلون من بينهم رئيساً للاجتماع .

ويلاحظ أن القانون النظامى النموذجى لم ينص على مدة معينة تحدد فيها تاريخ الاجتماعات الإقليمية ، قبل موعد انعقاد الجمعية العمومية لجمعية الجملة ، ولهذا نرى ضرورة النص فى مثل هذه الأحوال على أن تعقد الاجتماعات الإقليمية قبل موعد انعقاد الجمعية العمومية السنوية لجمعية الجملة بوقت كاف ، بحيث لايقل هذا الوقت عن شهر .

كما نلاحظ أن هناك ثغرة فى القانون النظامى فيما يتعلق برئاسة الاجتماع ، إذ يجب عند بدء الاجتماع أن يكون هناك من يرأسه ، ونفضل أن يتولى رئاسة هذه الجلسة شخص يتصف بالقدرة والكفاية ، لأن نجاح الاجتماع

= الاستهلاكى من فائض التصفية يحول إلى رصيد احتياطى الجمعية التعاونية الاستهلاكية المركزية المكونة بقرار مجلس إدارة المؤسسة والمسجلة فى ١٨/٤/١٩٦٢ .

(١) المادة رقم ٣٤ من القانون النظامى للجمعية التعاونية للاتجار بالجملة للجمهورية العربية المتحدة ، والمعدل فى أول أكتوبر سنة ١٩٥٩ .

ونحن نرجو لمعرفة المزيد عن هذه الجمعية من حيث أغراضها الرجوع إلى صفحة ٥٩ من هذا الكتاب .

يرجع إلى مهارة الرئيس وقدرته فى قيادة الجلسة بحيث تسير وفقاً لجدول الأعمال المعد .

لذلك أعتقد أنه يحسن أن ينص القانون التعاونى على أن يرأس الاجتماعات الإقليمية رئيس مجلس إدارة الاتحاد الإقليمى الذى يقع الاجتماع فى منطقته ، أو نائبه فى حالة غيابه ، أو أكبر أعضاء مجلس إدارة الاتحاد الإقليمى سناً ، وفى الحالة الأخيرة ، أفضل إذا شعر الرئيس الكبير فى السن بعدم تمكنه من إدارة الجلسة على الصورة التى تحقق لها النجاح ، أن يطلب من أعضاء الجمعية العمومية انتخاب من يرونه أصلح الموجودين من ممثلى الجمعيات التعاونية .

كيفية التمثيل فى الاجتماعات الإقليمية :

نص القانون النظامى على أن يمثل كل جمعية فى الاجتماعات الإقليمية ممثل أو أكثر على الوجه الآتى :

(ا) ممثل لكل جمعية من جمعيات الإقليم .

(ب) ممثل ثان لكل جمعية تزيد معاملاتها مع الجمعية التعاونية للاتجار بالجملة عن متوسط المعاملات السنوية .

(حـ) ممثل ثالث لكل جمعية تزيد معاملاتها مع الجمعية المذكورة عن ضعف المتوسط .

ولا يزيد عدد الممثلين لكل جمعية عن ثلاثة ، ويحضر الممثلون الاجتماعات بأنفسهم .

---

(١) تبين من إحصاء الجمعيات التعاونية المسجلة حسب القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ حتى أول يناير سنة ١٩٦٠ أن عدد المسجل من الجمعيات التعاونية للاستهلاك يبلغ ١٢٥ جمعية وأن عدد الجمعيات الزراعية يبلغ ٣١١٣ جمعية ، وجمعيات الإصلاح الزراعى ٣٠٦ جمعية .

ويتضح من كيفية التمثيل فى الاجتماعات الإقليمية ، أن أغلبية الأصوات دائماً فى جانب الجمعيات الزراعية نظراً لكثرة عددها ، وهذا يخشى معه أن تطغى مصالح الجمعيات الزراعية على مصالح الجمعيات الاستهلاكية ، فيجب تلافى هذا الأمر عن طريق إنشاء جمعيتين مستقلتين للجملة ، إحداهما زراعية ، والأخرى للاتجار بالجملة ؛ وبذلك تحقق إلى حد كبير تجانس المصالح المشتركة فى الاجتماعات الإقليمية التى تعقدها الجمعيات الأعضاء ، فى كل جمعية من جمعيتى الجملة على حدة [١] .

صحة انعقاد الاجتماع الإقليمى :

نص القانون النظامى على أن انعقاد الاجتماع الإقليمى لا يكون صحيحاً إلا إذا حضره ممثلون لنصف الأعضاء فى الإقليم على الأقل ، فإذا لم تبلغ نسبة المجتمعين هذا القدر يكون الاجتماع الثانى الذى يحدد فى نفس الدعوة خلال خمسة عشر يوماً التاليه مكوناً تكويناً صحيحاً مهما كان عدد الحاضرين .

كما نص على أن تصدر القرارات بأغلبية الأصوات المطلقة ، وإذا

---

(١) يندرج فى عضوية الجمعية التعاونية الاسكتلندية لتجارة الجملة أنواع مختلفة من التعاونيات لجمعيات المنتجين والمستهلكين وقليل من الجمعيات الزراعية ، ولكن قوة التصويت تعتمد على مقدار المعاملات مع جمعيات الجملة . ونتيجة لذلك تتركز الرقابة فى الجمعيات المتعاملة ، وتبلغ قوة تصويت جمعيات التجزئة ما يقرب من ٩٦ ٪ من مجموع الأصوات ، ويكاد يقتصر الحضور فى معظم الجمعيات العمومية على ممثلى جمعيات التجزئة ، وبالتالى فإن أعضاء مجلس الإدارة فى جمعية الجملة يمثلون جمعيات التجزئة فقط دون أى تمثيل للعناصر الأخرى ، لذلك يمكن القول إن جمعية الجملة الاسكتلندية جمعية استهلاكية ، وهذه الحقيقة تتمثل بوضوح فى رأس المال ، فإن ٩٥٫٧ ٪ من رأس المال هو نتيجة لإشتراك جمعيات التجزئة ، راجع :

Ibrahim A. Himeimy; The Development & Organization Scottish. Co-operative Movement. 1955, pp. 270-272.

تساوت الأصوات يرجح الرأى الذى ينضم إليه من يرأس الاجتماع[1] .

ويلاحظ فيما يتعلق بصحة صدور القرار ، أن القانون النظامى المعدل أخذ بقاعدة ترجيح الرأى الذى ينضم إليه من يرأس الاجتماع ، ونحن نؤيد الأخذ بهذه القاعدة ، ولكن هذا لا يمنع أن نذكر أن القانون النظامى المعدل يخالف فى ذلك القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ ، فإنه يقضى بأنه إذا تساوت الأصوات اعتبر الأمر المعروض مرفوضاً .

اختصاص الاجتماعات الإقليمية :

وتختص الاجتماعات الإقليمية بالمسائل الآتية :

١ — الاطلاع على الحساب الختامى وحساب الأرباح والخسائر والتقارير السنوية لجمعية الاتجار بالجملة لدراستها واتخاذ ما تراه من توصيات بشأنها ، ثم ترسل هذه التوصيات إلى مقر الجمعية العمومية قبل انعقاد الجمعية بعشرة أيام على الأقل .

٢ — اختيار عدد من المندوبين عن الجمعيات على اختلاف أنواعها لحضور اجتماعات الجمعية العمومية ، ويكون عدد المندوبين عن كل نوع من أنواع الجمعيات فى الإقليم على النحو الآتى :

— واحد عن كل عشرة أو كسورها من ممثلى الجمعيات المنزلية .

— واحد عن كل ثلاثين أو كسورها من ممثلى الجمعيات الزراعية .

— واحد عن كل عشر أو كسورها من ممثلى الجمعيات الأخرى فى الاجتماع الإقليمى .

---

(١) مادة ٣٧ من القانون النظامى لجمعية الجملة المعدل بالجمعية العمومية الإستثنائية فى يوم الخميس الموافق أول أكتوبر سنة ١٩٥٩ .

وقد سبق أن أوضحنا كثرة عدد الجمعيات التعاونية الزراعية ، وأنه على الرغم من النسبة التمثيلية التى أخذ بها القانون النظامى ، سيكون لها أغلبية الأصوات ، وهذا قد يحول دون إعطاء المواضيع التى تتعلق بمصالح الجمعيات التعاونية للاستهلاك ما تستحق من الاحترام والعناية الواجبة . ولذلك اقترحنا فى بحوث سابقة إنشاء[1] جمعيتين مستقلتين ، إحداهما ترعى مصالح الجمعيات التعاونية للاستهلاك ، والأخرى ترعى مصالح الجمعيات التعاونية الزراعية .

الجمعية العمومية :

تتألف الجمعية العمومية من جميع المندوبين الذين يتم اختيارهم فى الاجتماعات الإقليمية طبقاً لما ذكرناه سابقاً ، ويكون لكل مندوب صوت واحد ، ويجب على المندوبين أن يحضروا الجمعيات العمومية بأنفسهم ، ولا يجوز لأى مندوب أن يحضر الجمعية العمومية ممثلا لأكثر من إقليم واحد ، أو أكثر من نوع واحد من أنواع الجمعيات .

وفيما عدا طريقة انتخاب أعضاء مجلس الإدارة[2] يسرى على الجمعية العمومية هنا ما سبق أن ذكرناه فى الجمعية العمومية للجمعيات للتعاونية .

مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية :

يدير الجمعية التعاونية للاتجار بالجملة مجلس مكون من أحد عشر عضواً تنتخبهم الجمعية العمومية على الوجه الآتى (٣) :

(١) قدمنا هذا الاقتراح فى عام ١٩٥٩ ، ونرجو الرجوع فى ذلك إلى تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك للمؤلف ص ٣٤٠ .

(٢) نصت الفقرة ٣ من المادة ٤٤ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ فيما يتعلق بالجمعيات المشتركة والعامة والاتحادات التعاونية أن تنتخب هذه الجمعيات أعضاء مجلس الإدارة من بين أعضاء جمعياتها العمومية أو من باقى أعضاء الجمعيات التعاونية المنتمية إليها — وفيما عدا ذلك تطبق على الجمعيات المذكورة أحكام هذا القانون .

(٣) مادة ٢٣ من القانون النظامى المعدل .

(ا) ستة أعضاء يمثلون الجمعيات التعاونية الزراعية .

(ب) ثلاثة أعضاء يمثلون الجمعيات التعاونية الاستهلاكية .

(ح) عضوان يمثلان بقية أنواع الجمعيات التعاونية .

ويكون الانتخاب من بين مندوبى جمعيات المحافظات بالاقتراع السرى فإذا تعادلت الأصوات بين أكثر من مندوب عن أى نوع من أنواع الجمعيات ، قامت الجمعية العمومية بانتخاب ممثل لنوع الجمعيات من بين المندوبين المتعادلين فى الأصوات ، وذلك بالاقتراع السرى أيضاً .

ويتبين مما سبق أن الجمعيات التعاونية الزراعية كان يمثلها فى مجلس الإدارة ستة أعضاء ، بينما يمثل الجمعيات التعاونية للاستهلاك ثلاثة أعضاء أى أن غالبية الأصوات فى المجلس للجمعيات الزراعية ، مع أن مبيعات القسم الاستهلاكى بجمعية الجملة كانت تعادل ضعف مبيعات القسم الزراعى تقريباً .

صحيح أن مبيعات القسم الاستهلاكى بجمعية الجملة لغير الأعضاء تفوق مبيعاته للأعضاء ولكن هذا لا يعتبر مبرراً للأخذ بمثل هذا النوع من التمثيل النوعى ، بل إن هذا التمثيل قد يعوق جمعية الجملة عن القيام بواجباتها نحو التعاون الاستهلاكى ، وما يهدف إليه من إيجاد توازن بين الإنتاج والاستهلاك ، وتحقيق الصالح العام للمستهلكين جميعاً .

ثم إن هذا فى رأينا لا يتمشى مع منطق اتجاه الدولة نحو بناء المجتمع الديمقراطى الاشتراكى التعاونى ، وإسعاد مجموع أفراد الشعب عن طريق ضم جهودهم الاختيارية فى المنظمات التعاونية ولا ننس أن جميع أفراد الشعب مستهلكون ، وأن التطور الصناعى الضخم الذى تقبل البلاد عليه وخطة مضاعفة الدخل القومى خلال عشر سنوات ستزيد من القوة الشرائية لأفراد الشعب ، نظراً لارتفاع مستوى دخولهم ، وهذا كان يتطلب من

جمعية الجملة أن ترسم خطتها على أساس مسايرة هذه النهضة والعمل على مقابلة احتياجات هذا التطور[1] .

تنظيم العمل بالمجلس :

تنظم لائحة العمل للجمعية التعاونية للاتجار بالجملة كيفية سير العمل بها ، وهى فيما يتعلق بمجلس الإدارة تنص على أن سلطة المجلس تنحصر فيه من حيث هو هيئة مجتمعة ، فليس لأى عضو أو أكثر من أعضائه أن يقوم بأى تصرف إلا بتفويض سابق منه ، بحيث لا يتعارض هذا التصرف مع اختصاص اللجان القائمة[2] .

كما نصت على أن مجلس الإدارة هو الذى يوجه المدير العام ، أو يكلفه بعمل من الأعمال مباشرة أو عن طريق اللجان الدائمة المتفرعة عنه ، وليس لرئيس المجلس أو نائبه أو أعضائه فرادى ذلك الحق .

أما اللجان الدائمة المتفرعة عن المجلس فهى لجنة الشئون الإدارية والمالية ، ولجنة التعاون الاستهلاكى ، ولجنة التعاون الزراعى[3] .

ويبدو أن النظم الموضوعة لم تطبق على الوجه الكامل ، وهذا مما أدى إلى أن يتولى شئون جمعية الجملة منذ عام ١٩٥٦ حتى الآن مجلس إدارة مؤقت معين بقرار من وزير الشئون الاجتماعية والعمل [4] .

ويلاحظ أنه إذا كانت جمعية الجملة فى مصر قد أخذت بقاعدة اللجان الدائمة المتفرعة عن المجلس ، إلا أنها لم تأخذ بها على الوجه الذى أخذت به

---

(١) يرجع إلى تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى مصر ص ٣٤١ ، عام ١٩٥٩ .

(٢) يرجع إلى ص ٤ من لائحة تنظيم العمل للجمعية التعاونية للاتجار بالجملة .

(٣) لمعرفة اختصاصات هذه اللجان يرجع إلى الصفحات ٦ — ١٠ من لائحة تنظيم العمل للجمعية التعاونية للاتجار بالجملة .

(٤) كان لوزير الشئون الاجتماعية والعمل هذا الحق بموجب المادة ٥٦ من القانون رقم ٣١٨ لسنة ١٩٥٦ .

جمعية لندن التعاونية للاتجار بالجملة . فى هذه الجمعية يتكون مجلس الإدارة من اثنى عشر (١٢) عضواً ، ويتفرع عن المجلس ثلاث لجان هى[١] :

١ — لجنة التمويل والممتلكات Finance and Property .

٢ — لجنة البقالة Grocery .

٣ — لجنة المنسوجات والصناعات المرتبطة Drapery an Allied Traders

وتتكون كل لجنة من هذه اللجان من أربعة أعضاء ، ثم إن لرئيس الجمعية الحق فى حضور أى اجتماع من اجتماعات هذه اللجان . كما ينقسم عمل كل لجنة إلى قسمين ، ولكل قسم من أقسام اللجنة مقرر Convener أى أن لكل لجنة من هذه اللجان مقرران ، فمثلا لجنة التمويل والممتلكات لها مقرران ، مقرر للأمور المالية ، وآخر لشئون الممتلكات . وبينما لجنة البقالة تنقسم إلى قسمين ، قسم خاص بالتوزيع وقسم خاص بالإنتاج ، وكل قسم من هذه الأقسام له مقرره الخاص ، ويتولى كل مقرر رئاسة الجلسة عندما تثار أو تناقش المواضيع التى تتعلق باختصاصه . ويجتمع المجلس أسبوعياً ، ويناقش التقارير التى تصل إليه من المقررين عن الأمور التى بحثها اللجان فى الأسبوع السابق . وكل لجنة من هذه اللجان تجتمع مرة على الأقل كل أسبوع ، وتعقد هذه اللجان مقابلات مع مديرى الأقسام التى تعمل فى اختصاصها .

أى أن المجلس لا ينحصر اهتمامه فى تكوين السياسات ، بل يعنى كذلك بما تتطلبه الإدارة اليومية ، لأن كثيراً من الأمور التى تعرض على المجلس تتعلق بتغيرات الأسعار ، وتعيين الأشخاص فى المناصب الرئيسية ؟ كمديرى

---

(١) المرجع السابق ص ١٥٠ وما بعدها .
Consumers, Co-operation in Great Britain. A.M. Carr-Saunders,

الأقسام وغير ذلك من الوظائف الإدارية الرئيسية . ولكن هذا لا يمنع من تقرير أن المهمة الأساسية للمجلس هى تحسين السياسات .

ويلاحظ من الناحية العملية أنه كثيراً ما يحدث أن يتقدم رؤساء الأقسام باقتراحات ليبحثها المجلس ، وتكون هذه الاقتراحات موضع الاعتبار والعناية .

وأعضاء مجلس الإدارة فى الجمعية التعاونية للاتجار بالجملة الانجليزية ينتخبون على أساس جغرافى ، والقيد الوحيد الموضوع ، هو أنه لا يجوز أن يكون للجمعية المحلية الواحدة أكثر من عضو واحد داخل المجلس .

ومما يسترعى الانتباه أن أعضاء مجلس الإدارة المنتخبون يظلون دائماً فى وظائفهم ، فقد جرى التقليد على إعادة انتخابهم ، إلى درجة أن العضو أصبح لا يترك مكانه فى الغالب إلا بالوفاة أو التقاعد .

مما تقدم يتبين أن جمعية لندن للجملة ، تأخذ بنظام التفرغ الكامل لأعضاء مجلس الإدارة وأن هؤلاء الأعضاء يفترض فيهم دائماً أن يكونوا على جانب كبير من الخبرة والدراية بحيث يتمكنون من القيام بأعباء وظائفهم داخل المجلس بكفاية تامة ، وهذا ما يفسر أن الحركة التعاونية فى بريطانيا تعيد انتخابهم باستمرار لضمان الاطمئنان إلى الكفاية اللازمة .

اتجاهات حديثة فى البنيان التعاونى فى مصر :

سبق أن أوضحنا أن معظم الجمعيات التعاونية فى الجمهورية العربية المتحدة تفتقر[1] افتقاراً شديداً إلى الكفايات الفنية الإدارية ، وقد تأكد ذلك للثورة سواء عن طريق البحوث والدراسات التى قام بها المتخصصون فى هذا الشأن من رجال الجامعات ، أو عن طريق البحوث والدراسات التى قامت

(١) نرجو الرجوع إلى صفحة ١٩٧ من هذا الكتاب ، وما كتبناه عن ضرورة تطبيق القواعد العلمية للادارة .

بها أجهزة الدولة . وقد يكون من المفيد أن نعرض هنا نتائج بعض الدراسات التى تمت بشأن الحركة التعاونية (١) الاستهلاكية، مما اقتضى ضرورة إعادة تنظيمها لكى نتمكن من تحقيق أهدافها فى ظل تطورنا الاشتراكى المنشود ، فقد تبين من هذه الدراسات ما يأتى :

١ - قصور التمويل وقلة إمكانيات الجمعيات .

٢ - صغر حجم الجمعيات وقلة السلع المتداولة فيها وبالتالى ضعف خدماتها عن مقابلة احتياجات المستهلك .

٣ - نقص الخبرة الإدارية والفنية وعدم تمكن الجمعيات من تشغيل من تتوافر لديهم تلك الصفات .

٤ - الحاجة إلى تدريب العاملين بالجمعيات لنقص الخبرات لدى الموجودين منهم .

٥ - ضعف العلاقة بين الجمعيات المحلية بشأن الجمعية التعاونية للاتجار بالجملة والحاجة إلى تنسيق العلاقة مع إعادة تنظيم الجمعيات التعاونية للاتجار بالجملة أو إنشاء جمعية جديدة تختص بخدمة الحركة الاستهلاكية .

٦ - ضعف العلاقة بين الجمعيات المحلية والاتحادات التعاونية القائمة التى توجه نشاطها فى الغالب إلى الجمعيات غير الاستهلاكية ولا توجد لديها عموماً أية إمكانيات لخدمة الحركة الاستهلاكية .

٧ - عدم وجود سياسة مرسومة واضحة تسير عليها الحركة الاستهلاكية خصوصاً فيما يتعلق بحجم الجمعيات .

٨ - منافسة النشاط المماثل الذى تقوم به المؤسسات الحكومية

---

(١) نرجو الرجوع إلى المذكرة التفسيرية لقرار إنشاء المؤسسة المصرية التعاونية الاستهلاكية .

أو المشاريع الفردية بصورة لاتساعد على تثبيت الحركة التعاونية أو إتاحة الفرصة لها للنهوض وأخذ مكانها فى الاقتصاد القومى .

٩ — الحاجة إلى توافر المراجعة داخل الحركة وعدم الاعتماد على المراجعة الخارجية .

١٠ — نقص الإحصاءات المتعلقة بالحركة عموماً والمتعلقة بالأعمال وبنشاط الجمعيات والحاجة إلى وجود مثل تلك الاحصاءات والاسترشاد بها فى رسم سياسة الحركة عموماً والجمعيات بصفة خاصة .

١١ — ضرورة قيام الحركة بخدمة المستهلكين فى المناطق الصناعية الحديثة ومناطق التعمير .

١٢ — ضرورة قيام الحركة بدور رئيسى فى توزيع منتجات المشاريع الصناعية والزراعية التى تنميها الدولة .

١٣ — ضرورة ربط مشاريع التوفير والتسليف والادخار والتأمين بالحركة الاستهلاكية لارتباطها المباشر بالمستهلك .

١٤ — الحاجة إلى إقرار سياسة محددة من جانب الدولة لتشجيع الحركة ودفع عجلة تطورها المنشود .. مع تحديد علاقة الدولة بالحركة .

وقد خلصت البحوث والدراسات التى قامت بها الأجهزة المتخصصة إلى اتباع السياسة التالية :

١ — الأخذ بنظام الجمعية الواحدة فى المحافظة بحيث يكون لها من الفروع ما يسد حاجة المواطنين .

٢ — ربط الجمعيات بالمؤسسة التعاونية الاستهلاكية التى تعين مندوباً عنها فى مجلس إدارة كل جمعية ، وتقوم بتوفير المعونة الفنية والمالية للجمعيات .

① الجمعيات

٣ — قيام المؤسسة العامة التعاونية الاستهلاكية بالإشراف على الجمعيات بما يكفل لها الاستقرار والبعد عن الاستغلال وتسند إليها أعمال مراجعة حسابات الجمعيات .

٤ — تحدد المؤسسة العامة التعاونية الاستهلاكية المستويات اللازمة للوظائف والأعمال داخل الحركة مع بيان ما يلزم منها خلال السنوات الخمس القادمة واتخاذ ما يلزم لتوفيرها .

٥ — تدمج الجمعيات القائمة حالياً فى جمعية كل محافظة على أن تحل الجمعيات التى يثبت فشلها .

٦ — يعهد إلى المؤسسة العامة التعاونية بتوزيع السلع الاستهلاكية التى تصرح بها وزارة التموين للجمعيات التعاونية مثل الشاى والبن واللحوم المجمدة .

٧ — توجه إلى المؤسسة كافة المعونات الحكومية اللازمة للحركة الاستهلاكية كما تقدم إليها كافة القروض اللازمة للحركة وتقوم بدورها بتوفير تلك المعونات والقروض إلى الجمعيات .

٨ — تقوم المؤسسة بكافة البحوث المتعلقة بخدمة المستهلك ودراسة احتياجاته والوسائل المؤدية لخفض تكاليف المعيشة بالنسبة للطبقة الكادحة ومحدودى الدخل .

٩ — تقوم الحركة الاستهلاكية عن طريق المؤسسة بتوزيع منتجات المشاريع الصناعية والزراعية التى تنميها الدولة ، كما تقوم بخدمة المستهلكين فى المناطق الصناعية الحديثة ومناطق التعمير .

١٠ — تقوم المؤسسة بالربط بين نشاطها الاستهلاكى ونشاط المؤسسات العامة التعاونية الصناعية الانتاجية والزراعية لصالح المستهلك والمنتج .

١١ — الإستعانة بالتنظيمات السياسية فى الدعوة إلى التعاون وتوثيق

العلاقة بين الجمعيات والأعضاء مع تنظيم الاجتماعات والندوات التى تتناول أعمال ورسالة الجمعيات .

إنشاء مراقبة عامة للتعاون الاستهلاكى :

تتطلب تنفيذ السياسة السابق الإشارة إليها ضرورة إنشاء مراقبة عامة للتعاون الاستهلاكى[1] تباشر الإختصاصات الآتية :

١ — الرقابة على الجمعيات التعاونية وتعيين المفتشين اللازمين لذلك وتلقى تقاريرهم .

٢ — دعوة الجمعيات العمومية العادية للانعقاد .

٣ — تلقى صور محاضر الجمعيات العمومية .

٤ — وقف تنفيذ قرار الهيئات القائمة بإدارة الجمعيات والاتحادات التعاونية .

٥ — تلقى تقارير مراجعى الحسابات .

٦ — الرقابة على أعمال المصفين المعينين .

٧ — توجيه حصيلة تصفية أموال الجمعيات التعاونية بالاتفاق مع وزارة الشئون الاجتماعية والعمل .

وقد أعطيت لرئيس مجلس إدارة المؤسسة العامة التعاونية الاستهلاكية سلطة الوزير[2] المختص تمكيناً له من تحقيق أهداف هذه السياسة .

المؤسسات العامة التعاونية فى ضوء التشريع الجديد :

تختص المؤسسات العامة التعاونية ، وغيرها من المؤسسات فى ضوء

(١) يرجع إلى القرار الوزارى رقم ١٣ سنة ١٩٦١ .

(٢) نرجو الرجوع إلى القرار الجمهورى رقم ١٦٠٨ سنة ١٩٦١ بتحديد الجهات الإدارية المختصة والوزير المختص المنصوص عليها فى القانون رقم ٥٢ سنة ١٩٦١ .

قانون المؤسسات العامة وشركات القطاع العام الجديد[١] بسلطة الإشراف والرقابة والتنسيق وتقييم الأداء بالنسبة إلى الوحدات الاقتصادية التابعة لها دون تدخل الدولة فى شئونها التنفيذية . والمعتقد أن المشرع قد قصد من وراء ذلك منح الوحدات الاقتصادية التابعة ، وسواء أكانت شركات . وجمعيات ، سلطة أوسع فى العمل التنفيذى ، إذ أنه ينص صراحة على عدم التدخل فى الشئون التنفيذية للوحدات الاقتصادية ، كما أن اللجنة المشتركة قد أسقطت عند مراجعتها النص المقابل فى مشروع الحكومة كلمة التوجيه لتزيل شبهة أى تدخل فى الشئون التنفيذية للوحدة الاقتصادية[٢] .

وتعتبر وحدة إقتصادية فى حكم قانون المؤسسات الجديد شركات القطاع العام ، والجمعيات التعاونية ، والمنشآت التى تتبع المؤسسات العامة ، « وبذلك يكون المشرع[٣] قد أفصح عن هدفه من أن يصبح الشكل الوحيد للوحدة الاقتصادية مستقبلا هو الشركة المساهمة أو الجمعية التعاونية » .

وتمارس المؤسسات العامة نشاطها بوساطة ما يتبعها من وحدات إقتصادية ، ومع ذلك[٤] يجوز أن يعهد إليها القرار الصادر بإنشائها مباشرة نشاط معين . كما تضع المؤسسة العامة اللوائح الداخلية اللازمة لإدارتها وتنظيم أعمالها ونظام حساباتها وإدارة[٥] أموالها .

---

(١) نرجو الرجوع إلى المادة رقم ٣ من القانون رقم ٢٢ سنة ١٩٦٦ بإصدار قانون المؤسسات العامة وشركات القطاع العام .

(٢) من هذا الرأى الأستاذ الدكتور جمال العطيفى فى كتيبه الصادر عن الأهرام الإقتصادى فى أول أكتوبر ١٩٦٦ صفحة ٣٦ .

(٣) يرجع إلى صفحة ٣٧ من المرجع أعلاه .

(٤) يرجع إلى المادة ٧ من قانون المؤسسات الجديد .

(٥) نصت المادة ٨ من قانون المؤسسات على حق المؤسسات فى ذلك دون التقيد بأحكام المواد ٢ ، ٣ ، ٤ من القانون رقم ٩٠ لسنة ١٩٥٨ بشأن القواعد الواجب اتباعها فى الميزانيات المستقلة أو الملحقة .

إدارة المؤسسات العامة التعاونية :

طبقاً للقانون ، يكون للمؤسسة العامة التعاونية مجلس إدارة يصدر بتعيين رئيسه وطريقة اختيار أعضائه والأحكام الخاصة بمرتباتهم أو مكافآتهم قرار من رئيس الجمهورية .

كما أن مجلس إدارة المؤسسة العامة التعاونية هو السلطة المختصة برسم السياسة التى تسير عليها المؤسسة لتحقيق الغرض الذى قامت من أجله[1]

ويختص مجلس إدارة المؤسسة العامة التعاونية بالمسائل الآتية :

(ا) إصدار القرارات واللوائح الداخلية ، والقرارات المتعلقة بالشئون المالية والإدارية والفنية للمؤسسة ، ذلك دون التقيد بالقواعد الحكومية .

(ب) الموافقة على مشروع الميزانية السنوية للمؤسسة .

(ح) اقتراح الخطط ومعايير ومعدلات الأداء وتقييمه .

(د) النظر فى التقارير الدورية التى تقدم فى سير العمل بالمؤسسة ومركزها المالى .

(ه) النظر فى كل ما يرى الوزير المختص ورئيس المجلس عرضه من المسائل التى تتعلق بنشاط المؤسسة ويجوز لمجلس الإدارة أن يشكل من بين أعضائه لجنة أو لجاناً يعهد إليها ببعض اختصاصاته ، كما يجوز له أن يعهد إلى رئيس مجلس الإدارة أو أحد المديرين ببعض اختصاصاته ، وللمجلس أن يفوض أحد[2] أعضائه أو أحد المديرين فى القيام بمهمة محددة .

مجالس إدارة المؤسسات العامة التعاونية والجمعيات التابعة :

يختص مجلس إدارة[3] المؤسسة العامة التعاونية بالنسبة للجمعيات التعاونية التابعة بالمسائل الآتية : —

---

(١) يرجع للمادة رقم ١٢ من القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ .

(٢) نرجو الرجوع إلى المادة رقم ١٤ من القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ ، ويهمنا أن نشير أن هذه الاختصاصات تصدق على المؤسسات العامة تعاونية وغير تعاونية .

(٣) يرجع إلى المادة رقم ١٥ من القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ .

(ا) وضع الخطط التى تكفل تطوير الإنتاج وإحكام الرقابة على جودته وحسن استخدام الموارد المتاحة استخداماً اقتصادياً سليماً وكل ما من شأنه زيادة وكفاية الإنتاج وذلك بالاشتراك مع الجمعيات التعاونية التابعة .

(ب) مساعدة الجمعيات التعاونية التابعة فى وضع البرامج الكفيلة بزيادة الصادرات وربطها بخطة الإنتاج والاستهلاك .

(ح) اعتماد السياسة التى تقدمها الجمعيات التعاونية لرفع الكفاية الإنتاجية للعاملين .

(د) وضع أساس تكاليف إنتاج موحدة لمختلف الأنشطة التى تتبع المؤسسة العامة التعاونية ، وكذلك وضع معايير معدلات الأداء وذلك بالاشتراك مع الجمعيات التعاونية .

(ه) متابعة سير العمل فى الجمعيات التعاونية التابعة لها والتنسيق بينها .

(و) تنظيم العلاقة بين الجمعيات التعاونية التابعة لها وحسم ما ينشأ بينها من خلاف .

(ز) النظر فى التقارير الدورية عن نشاط الجمعيات التعاونية ومدى ما حققته فى تنفيذ الأهداف المقررة لها .

(ح) وضع سياسة للعمال بمراعاة الإدارة الاقتصادية السليمة للمشروع .

وينبغى على رئيس مجلس إدارة الجمعية التعاونية أن يبلغ قرارات مجلس إدارتها إلى رئيس مجلس إدارة المؤسسة العامة التعاونية فى المسائل الآتية :

(ا) اللوائح والهيكل التنظيمى للجمعية .

(ب) الميزانية التقديرية .

(ح) برامج الاستثمار والعمالة .

(د) برامج التمويل والإنتاج والتصدير والتسويق .

وتكون هذه القرارات نافذة بصدور قرار مجلس إدارة المؤسسة فى شأنها وله سلطة تعديلها وعليه أن يصدر قراره ويبلغ إلى الجمعية خلال ثلاثين يوماً من تاريخ وصول الأوراق إلى رئيس الإدارة وإلا اعتبرت هذه القرارات نافذة .

المؤسسة العامة التعاونية والوزير المختص :

يختص مجلس إدارة المؤسسة العامة التعاونية برياسة الوزير المختص أو نائب الوزير فى حالة غيابه بالنسبة للجمعيات التعاونية التابعة للمؤسسة بالمسائل الآتية : —

(ا) إقرار الميزانية وحساب الأرباح والخسائر وتوزيع الأرباح .

(ب) تعديل نظام الجمعية التعاونية التابعة .

(ح) إطالة مدة الجمعية التعاونية أو تقصيرها .

(د) زيادة رأس مال الجمعية التعاونية أو تخفيضه ، وذلك وفقاً لخطة التنمية .

(ه) الترخيص للجمعية التعاونية التابعة بالتصرف فى الاحتياطيات والمخصصات فى غير الأغراض المخصصة لها فى ميزانية الجمعيات التابعة .

(و) إدماج جمعيتين أو أكثر من الجمعيات التابعة للمؤسسة .

وتعتبر القرارات الصادرة من مجلس إدارة المؤسسة العامة التعاونية عند مباشرة السلطات والاختصاصات المتقدمة نافذة ومنتجة لجميع آثارها من تاريخ صدورها إذا عقد برئاسة الوزير المختص[1] .

---

(١) حددت هذه الاختصاصات بالمادة ١٧ من القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٦ .

ويلاحظ أن هذه الاختصاصات هى الاختصاصات المقررة للجمعية العمومية للمساهمين فى أى وحدة من الوحدات سواء كانت هذه الوحدة شركات خاصة أم جمعيات تعاونية(١).

دعوة مجلس إدارة المؤسسة العامة التعاونية :

يتولى رئيس مجلس إدارة المؤسسة العامة التعاونية دعوة المجلس إلى الانعقاد وتكون له الرياسة .

وللوزير دعوة مجلس إدارة المؤسسة العامة التعاونية إلى اجتماع وله حق حضور جلساته وفى هذه الحالة تكون له الرياسة .

وتكون إجتماعات مجلس إدارة المؤسسة العامة التعاونية صحيحة بحضور أغلبية الأعضاء ، وتصدر القرارات بأغلبية أصوات الحاضرين ، وعند التساوى يرجح رأى الجانب الذى به الرئيس .

القرارات والوزير المختص :

يبلغ رئيس مجلس إدارة المؤسسة العامة التعاونية قرارات مجلس إدارتها إلى الوزير المختص فى المسائل الآتية :

(ا) الميزانية التقديرية للمؤسسة .

(ب) الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر .

(حـ) زيادة رأس مال المؤسسة أو تخفيضه .

(د) الأهداف والسياسة العامة للاستثمار والتمويل والإنتاج والتسويق

---

(١) من هذا الرأى دكتور جمال العطيفى فى كتيبه « شرح القانون الجديد للمؤسسات العامة » الأهرام الاقتصادى ، أول أكتوبر ١٩٦٦ صفحة ٥٦ .

والتصدير والعمالة وذلك بالنسبة للمؤسسات العامة التعاونية والجمعيات التعاونية التابعة لها .

(ﻫ) اللوائح والهيكل التنظيمي للمؤسسة العامة التعاونية وسياسة تدريب العاملين .

(و) إنشاء الجمعيات التعاونية والاكتتاب فى أسهمها أو شرائها .

وتكون هذه القرارات نافذة بصدور قرار من الوزير فى شأنها وله سلطة تعديلها وعليه أن يصدر قراره ويبلغه إلى المؤسسة العامة التعاونية خلال ثلاثين يوماً من تاريخ وصول الأوراق إليه وإلا اعتبرت هذه القرارات نافذة .

اختصاصات رئيس مجلس إدارة المؤسسة العامة التعاونية :

يختص رئيس مجلس[1] إدارة المؤسسة العامة التعاونية بالمسائل الآتية :

(ا) تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .

(ب) إدارة المؤسسة وتطوير نظام العمل بها وتدعيم أجهزتها .

(ح) الإشراف على الجمعيات التعاونية التابعة للمؤسسة التعاونية ومتابعة نشاطها ، ورقابة سير العمل فيها ، وتحديد أهداف التصدير لها ، والتنسيق بينها ومعاونتها بالخبرة الفنية والإدارية والمالية وذلك دون تدخل من جانبه فى شئونها التنفيذية .

(د) مراقبة تكاليف الإنتاج والإشراف على المخزون السلعى .

---

(١) يرجع إلى المادة رقم ٢١ من القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ .

(هـ) مراقبة التزام الوحدات الاقتصادية بتنفيذ تعهداتها فيما بينها أو مع جهة حكومية أو هيئة عامة أو مؤسسة عامة أو مع غير ذلك .

(و) توزيع الاستخدامات والاستثمارات والنقد الأجنبي بين الوحدات الاقتصادية بعد موافقة الوزير .

(ز) وضع القواعد الخاصة بتشغيل ساعات عمل إضافية فى الجمعيات التعاونية التابعة .

(ح) موافاة أجهزة الرقابة المالية والتنظيم والإدارة والإحصاء بالبيانات الخاصة بالجمعيات التعاونية التى تمدها المؤسسة طبقاً للنماذج التى يفتحها كل جهاز .

(ط) ندب من يحل محل رئيس مجلس إدارة الجمعية التعاونية فى حالة غيابه .

ووفقاً لقانون المؤسسات ، فإن رئيس مجلس إدارة المؤسسة العامة التعاونية يمثلها أمام القضاء ، وفى صلاتها بالغير .

كما وأن للوزير أن يفوض فى بعض اختصاصاته رئيس مجلس إدارة المؤسسة ، ولرئيس مجلس إدارة المؤسسة أيضاً الحق فى أن يفوض مديراً أو أكثر فى بعض اختصاصاته .

أما فى حالة غياب رئيس مجلس إدارة المؤسسة أو خلو منصبه فإن للوزير الحق فى أن يندب من يحل محله[1] .

---

(١) نرجو الرجوع الى المواد رقم ٢٢ ، ٢٣ ، ٢٤ من القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ .

المراجع العربية

١ — الميثاق .

٢ — تقرير الميثاق .

٣ — خطاب الرئيس جمال عبد الناصر .

٤ — مؤتمر الإنتاج (١٧ — ١٩ أكتوبر سنة ١٩٦٥) .

٥ — مؤتمر الإدارة (٢٦ — ٢٨ أكتوبر سنة ١٩٦٥) .

٦ — المؤتمر العام التعاونى للفلاحين (٩ — ٢٠ سبتمبر سنة ١٩٦٦) .

٧ — مؤتمرات الإدارة والإنتاج التى عقدها السيد المهندس صدقى سليمان خلال شهرى أكتوبر ونوفمبر سنة ١٩٦٦ .

٨ — «بعض مشاكل تنظيم وإدارة القطاع العام» للدكتور أحمد فؤاد شريف ، بحث صادر عن المعهد القومى للادارة العليا عام ١٩٦٢ ص ١٦ .

٩ — «تنظيم وإدارة المشروعات الصناعية» للدكتور محمد عبد العزيز عبدالكريم ص ١٠٠ .

١٠ — « التسويق — مبادئه — وطرقه » الدكتور مصطفى حسنين زهير ، مكتبة عين شمس صفحة ٣٥٧ وما بعدها .

١١ — « المذاهب السياسية » (لجنة البيان) ١٩٥٣ للدكتور مصطفى الخشاب صفحة ١٠٤ و ١٠٥ .

١٢ — « مبادىء التعاون » وزارة الشئون — مصلحة العمل ١٩٥١ .

١٣ — « اقتصاديات التعاون » للدكتور جابر جاد عبد الرحمن — مكتبة النهضة المصرية ١٩٥٦ صفحة ٤٩١ — ٥١٤ .

١٤ — بحث عن « أسباب فشل الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى مصر » — تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى مصر عام ١٩٥٨ — للدكتور كمال حمدى أبو الخير .

١٥ — القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

١٦ — القانون النظامى لجمعيات التجزئة .

١٧ — البحث العلمى فى التجارة « دراسة السوق » للدكتور مصطفى حسنين زهير ١٩٥٨ ص ١٦ .
١٨ — « إدارة الأعمال الصناعية » للدكتور إبراهيم عبد الرحيم هميمى ١٩٦٠ ص ٦٩ — ٧١ .
١٩ — « الإدارة المالية والتخطيط المالى » للدكتور محمد عبد العزيز عبد الكريم مكتبة عين شمس ١٩٦٤ ص ٧١ — ١٣٧ .
٢٠ — القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ والقانون رقم ١٥٥ لسنة ١٩٥٥ .
٢١ — « أصول القانون التجارى » المرحوم الأستاذ الدكتور على الزينى المجلد الثانى .
٢٢ — « الشركات » للأستاذ الدكتور محمد كامل أمين ملش .
٢٣ — «الحركة التعاونية فى مصر » مصلحة التعاون — القاهرة ١٠٥١ ص ٢٣ .
٢٤ — الوقائع المصرية .
٢٥ — تقرير مجلس إدارة بنك التسليف الزراعى والتعاون عام ١٩٥٧ .
٢٦ — «المذكرة التفسيرية للقانون رقم ١٠٥ لسنة ١٩٦٤ » بشأن إنشاء المؤسسة المصرية للائتمان الزراعى والتعاونى والبنوك التابعة لها فى المحافظات .
٢٧ — النظام الداخلى للجمعيات التعاونية للاستهلاك .
٢٨ — القانون النظامى النموذجى للجمعيات التعاونية للاستهلاك .
٢٩ — « البنوك » الدكتور محمد سامى محمد عام ١٩٥٩ ص ٧ وما بعدها .
٣٠ — « الكتاب السنوى » ج . ع . م — عام ١٩٥٩ ص ١٥٢ .
٣١ — « القانون التجارى المصرى » للأستاذ الدكتور محمد كامل أمين ملش — ص ٧٥ .
٣٢ — القانون رقم ١١٤ لسنة ١٩٦١ ، والقانون رقم ١٤١ لسنة ١٩٦٣ والقانون رقم ٥٦ لسنة ١٩٦٤ ومذكرته الإيضاحية .
٣٣ — المذكرة الإيضاحية للقانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٤٥ .
٣٤ — قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٢٦٧ لسنة ١٩٦٠ فى شأن المؤسسات العامة التعاونية .

٣٥ — « الرقابة على المؤسسات العامة » للأستاذ الدكتور عبد السلام بدوى — مكتبة الأنجلو المصرية — عام ١٩٦٥ ص ١٥ .
٣٦ — «التنظيم الإدارى للمشروعات العامة» مجلة العلوم الإدارية السنة السادسة — العدد الثانى — ديسمبر ١٩٦٤ ص ٣٢٨ وما بعدها .
٣٧ — « الأهداف العامة لميثاق العمل الوطنى » المؤتمر الوطنى للقوى الشعبية فى مايو ١٩٦٢ .
٣٨ — القانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٦٣ بشأن المؤسسات العامة .
٣٩ — القانون رقم ٩ لسنة ١٩٦٤ .
٤٠ — « النظرية العامة لسكينز » تأليف المرحوم الدكتور جمال الدين محمد سعيد طبعة ١٩٥٨ صفحة ٣١٣ .
٤١ — «المشروعات التجارية» الأستاذ مليكه عريان الطبعة الرابعة صفحة ٤١٤٠
٤٢ — القانون رقم ٢١٩ لسنة ١٩٥٣ .
٤٣ — القانون المدنى المصرى .
٤٤ — قرار وزير التجارة والصناعة رقم ٣٨٣ سنة ١٩٥٤ .
٤٥ — مجلة العلوم الإدارية سنة ١٩٦٤ .
٤٦ — « تنظيم وإدارة الأعمال » للأستاذ عبد الغفور يونس كلية التجارة — جامعة الإسكندرية .
٤٧ — « دور الإدارة العلمية فى تحقيق أهداف المجتمع » بحث قدمه الأستاذان الدكتور أحمد فؤاد الشريف والدكتور رمزى محمد زكى — يونيو ١٩٦٢ .
٤٨ — « مؤتمر الإنتاج الأول » — أكتوبر ١٩٦٥ .
٤٩ — «سنوات التحول الاشتراكى وتقييم الخطة الخمسية الأولى» بقلم السيد على صبرى نائب رئيس الجمهورية والأمين العام للاتحاد الاشتراكى العربى — عام ١٩٦٦ — دار المعارف .
٥٠ — « قانون العمل والتأمينات الاجتماعية » للدكتور حلمى مراد الطبعة الرابعة — مطبعة نهضة مصر .
٥١ — محاضر اجتماع السيد المهندس صدقى سليمان » رئيس الوزراء مع المسئولين فى مؤسسات وشركات القطاع العام يوم الأربعاء الموافق ١٩٦٦/١٠/١٩ .
٥٢ — إجراءات شهر الجمعيات التعاونية للاستهلاك .

المراجع الأجنبية

1. Psychology in Industry By Norman R. F. Maier George C, Harrap and Co. Ltd., London, p. 1. 1949,

2. Sea "The Relevant chapters in L.C. Knowles". The Industrial and Commercial Revolutions in Great Britain (London 1939).

3. "Children's Employment Commission, Fifth Report" London, 1966, p. 81 N. 31.

4. Karl Marx, Capital, Volume 1, Foreign Languages Publishing House, Moscow p. 397.

5. E. F. Brech — Associated authers R. M. Aldrich, A. W. Field, J. Maddoch, Frank. Woodroffe. Longmans, Green and Co. London p. 5. 1953.

6. James Burnham : The Managernial Revolution. Penguin Special, 1945.

7. Fredrich Harbison and Charles A. Mayers' in their Book-Management in the Industrial World : McGraw-Hill Book Co. Inc. 1959. Please read chapter "Management in Modern Egypt" pp. 154-168.

8. L. Urwich : The Elements of Administration. Published by Harper & Brothers P. 69-1943.

9. Pearce C. Kelly and Kenth Lawyer. How to Organize and Operate a Small Business, Prentice Hall Inc. 1994 — p. 312.

10. Pearce C. Kelly, Organization and Management, Trends in Retail Distribution. Ph. D. Thesis, 1930, University of California.

11. Delbert T. Duncan and Charles F, Philips, Retailing Principles ann Methods, P. 619. Richard D. Irwiin Inc. 1947.

12. The Practice of Management, by Peter F. Drucker, Harper & row, publishers New York 1954, p. 5.

13. The Management of Improvement: by Robert N. lehrer Reinhold Publishing corporation — 1965 — p. 12.

14. Management in Action : by Lawrence Appley, American Management Association, New York 1956.

15. The Classics in Management, American Management Association, New York 1960.

16. The Management, Engineering and Scientific Functions," The Journal of Industrial Engineering, March-April 1960 pp. 110-124.

17. Scientific Management, By Fredrick Winslow, Taylor Harper & Brothers Publishers, p. VIII, 1947.

18. Taylor's Testimony Before the Special House Committee. A Reprint of the public document "Hearings Before Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and other Systems of Shop Management under Authority of House Resolution, 90 Vol. pp. 1377-1508, Published by Harper and Brothers Publishers, 1947, p. 6.

19. Extracted from Scientific Management, by F. W. Taylor, Harper Brs., New York But originally occuring in Shop Management, New York, 1903.

20. Management : W Warren and Joseph L. Massie, Prentice-Hall, Inc. 1961, p. 16.

21. Organization, The Framework of Management, by E. F. L. Brech 1958, p. 368.

22. General and Industrial Management-Fayol, Sir. Isaac Pitman & Sons. Ltd. 1954, pp. 8-10.

23. Management in the USSR — Comparisons to the U.S. Marshall Dimick —. Public Administration Review 1960, p. 139.

24. The Principles and Practice of Management, E. F. L. Brech & Others. Longmans' Green & Co. London 1953, p. 7.

25. Industrial Administration, Stanley Vance, McGraw-Hill Book Co. Inc. New York 1959, p. 3.

26. Teach Yourself Management, M. Gilbert Frost.

27. P. S. Houghton, Works Management & Organization, E.R.F.N. Spon. London, 1950, p. 1.

28. The Engineering of Organization & Management, Robert Teviot Livingston, McGraw-Hill Book Co. Inc. New York. 1949. p. 84.

29. Purchasing Handbook, Editor in Chief, George W. Allien, McGraw-Hill Book Co. Inc., p. 5.

30. The Voluntary and Cooperative Groups Magazine, February, 1947, Vol. 19, N. 2, p. 37.

31. The Store, Builder, July 1947, Vol. 12, No. 7. p. 45.
Wilbur B. England, Richard D. Irwin. Inc. Homewood, Illinois, 1957, p. 1,

33. Practical Advertising Procedure, prepared by Rochester, Industrial Advertisers. McGraw-Hill Book Co., Inc. 1948, p. 16.

34. N.S.B. Gras, Business History as a Basis for Public Relations, The Public Relations Journal, August, 1947, p. 4.

35. Raymond W. Miller, Take Time for Human Engineering, World Trade Relations, Ltd. Washington, D.C. 1947.

36. Bex, F. Harlow and M.M. Black, Practical Public Relations, Harper and Bros. 1947, p. 13.

37. You and your Public, Harper and Bros., 1947, p. 4.

38. Your Public Relations, Gienne Griswold and Denny Griswold, New York, Funk and Wagnalles, 1948, p. 4.

39. Establishing and Operating your own Business-Industriail (Small Business) Series No. 19, p. 114, U. S. Dlpartment of Commerce, Washington, U.S. Government Printing Office, See Also. Corporate Financial Policy. Harry G. Guthman and Herbert Dougall. Prentice-Hall. Inc. p. 629, 1955.

40. Introduction to Business, Edwin H. Spengler and Jacob Klein McGraw-Hill Book C., Inc. 1955, pp. 101-108.

41. The Fundamentals of Financial Management, Prentice Hall, Inc., Carl A. Douton 1958, p. 407.

42. Practical Bank, Credit Herbert Y. Prochnow, and Rog . A. Foulke, Prentice-Hall, Inc. New York 1950, p. 611.

42. Practical Bank, Credit Herbert Y. Prochnow, and Rog. A. Foulke, Prentice-Hall, Inc. New York 1950, p. 611.

43. Willard E. Bennett, Manager Selection, Education and Training. McGraw-Hill Book Co. Inc. 1959, p. 31.

44. E.F.L. Brech, Organization the Framework of Management, Longmans, Green and Co. London, 1952, pp. 347-348.

45. How to Organize and Operate a Small Business, 1955, p. 55.

46. Business Organization and Management, Elmere Peterson and E. Governer Plowman, Richard D. Irwin Inc. 1953, p. 73

47. Industrial Organization and Management, Ralph Courrier Davis, Harper and Bros. 1957, pp. 82-83.

48. James D. Mooney and Alan Reiley, Onward Industry, Harper and Brothers 1931, p. 479.

49. The Principles of Organization, by . James D. Mooney, Harper and Brothers Publishers, 1957, p. 3.

50. The Fundamentals of Top Management.

51. Ralph Courrier Davis, Harper and Brothers, Publishers, New York, 1957, pp. 240-241.

52. A. H. Miller, Leadership, G. P. Putman's Sons, 1926, p. 9;
53. Principles and Practice of Management, Brech and Others, p. 21.

54. Personnel Management, Walter Dill Scott. Robert C. Clotheier and William R. Spriegel McGraw-Hill Book Co. Inc. 1954, ppl 146-147.

55. Retail Job Analysis and Evaluation, New York 1946, pp. 69 75.

56. Job Evaluation, A Basis for Sound Wage Administration.
57. Jay L. Otis and Richard H. Leukart, New York, Prentice-Hall Inc. 1954, p. 4.

58. Bureau of Business Research. Ohio State University, Columbus Research Monograph, No. 37, 1945. "Job Analysis for Retail Stores", by : Michel J. Jucrius, H. H. Maynard and Carroll L. Sharlle, p. 10.

59. The Principles and Practice of Management, E. F. L. Brech and Others, Longmans, Green and Co., 1953, p. 42.

60. Top Management Organization and Control. Holden, Fish. Smith. McGraw-Hill Book Company, Inc. pp. 8-11.

61. Henri Fayol, Industrial and General Administration, International Management Institute, 1930, p. 7.

62. Principles of Management, Harold Koontz and Cyril O. Donnell. McGraw-Hill Book Company, Inc. 1959, p. 38.

63. See : Twentieth Century Socialism : by Socialist Union, London, 1956, pp. 11-61.

64. Working Men Cooperators : A. H. D. Acland and Benjamin Jones, Cassell and Company, Ltd., London, 1884; pp. 72-74.

65. The History of the Rochdale Pioneers, George Jacob Holey Oake, Charles Scribner's Sons, 1895, pp. 156-157.

66. Cooperative Democracy : Dr. J. P. Warbasse Harper and Brothers, Publishers, New York and London 1936.

67. Andres Orne, "The Seven Principles" : Cooperative For budget, 1925.

68. A Social Philosophy of Cooperation, J. J. Worly, See : T.W. Mercer, Foundations of Cooperation, Review of International Cooperation : Issues of September and October, 1931.

69. History of Trade Unionism, Sidney and Beatrice, Webb, Longmans Green and Company, New York, 1894, p. 205.

70. G. D. H. Cole, Robert Owen, E. Benn, Ltd; 1925; p. 219.

71. Cooperative Congress at Vienna, Agenda of the Thirteenth International, 1930, pp. 28-29.

72. Report of Proceedings, Fourteenth Congress of the International Cooperative Alliance at London, 1934, p. 77.

73. Report of Proceedings, Fifteenth Congress of the International Cooperative Alliance at Paris, 1937, p. 73, also 15th Congress of the International Cooperative, and Reports, Paris 1937, p. 113. International Cooperative Alliance, London.

74. Report of Proceedings, Fourteenth Congress of the International Cooperative Alliance at London, 1934, p. 170.

75. Anders Orne, Cooperative Ideals and Problems, Translated by J. Downie, Manchester, England.

76. Cooperative Union Ltd. 1937, Chapter. 1. International Cooperative Alliance, Report of Proceedings Fifteenth Congress of the International Cooperative Alliance at London, p. 148.

77. George Jacob Holyoake, The History of the Rochdale Pioneers, New York, Charles Sons, 1893, pp. 133-134.

78. Charles Gide, Consumer's Cooperative Societies, Translated from the French by The Staff of the Cooperative Reference Library, Dublin Cooperative Union, Manchester, 1921, p. 76.

79. James P. Warbasse, Basic Principles of Cooperation, In Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 19, 1937, p. 10, Philadelphia.

80. Florence E. Parker, Consumer's Cooperation in the United States 1939, Wash, D.C. Bureau of Labor Statistics Bulletin. No. 659, 1939, (Government Print. Off.).